

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA  
HT QUARTO GRAFICO S.A.”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA:**  
**MARÍA ALEXANDRA HERRERA PEÑAHERRERA**

**DIRECTOR DE TESIS:**  
**ING. JORGE POVEDA**

**QUITO, DM. MARZO 2012**

## **DEDICATORIA**

*Esta Tesis se la dedico a mi FAMILIA, en especial a mis padres por la colaboración brindada, quienes con su amor incondicional y sacrificio permanente supieron ayudarme a cumplir todas mis metas.*

*A mi esposo e hija, porque con su sola existencia me inspiran y motivan a seguir creciendo.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios por darme a sabiduría necesaria, la salud y por haberme permitido culminar con éxito mi tesis.*

*A mi esposo e hija por su apoyo incondicional para que yo pueda alcanzar mis objetivos.*

*Expreso mi sentimiento de gratitud Al Ing. Jorge Poveda, quien dirigió mi tesis con paciencia y su aporte para el logro y desarrollo de la investigación.*

*A la Honorable Universidad Central del Ecuador, por haberme dado la oportunidad de educarme en sus aulas, al apoyo de los profesores y quienes contribuyeron en mi formación profesional*

## AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, María Alexandra Herrera Peñaherrera en calidad de autor del trabajo de investigación o tesis realizada sobre ***“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA HT CUARTO GRÁFICO S.A.”***, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a

---

María Alexandra Herrera Peñaherrera

C.C. 050192580-4

E-MAIL: mari\_alex01@hotmail.com



Quarto Gráfico  
pre-prensa digital

Quito, 21 de agosto del 2012

CPA Doctor:

Wellintong Ríos Villafuerte

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Presente.-

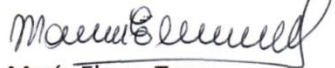
De mis consideraciones:

En calidad de Gerente General de HTQUARTOGRAFICO S.A., certifico que la Sra. MARIA ALEXANDRA HERRERA PEÑAHERRA, egresada de la Escuela de Administración de Empresa Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Central del Ecuador, realizó su tesis con el Tema: " DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA HTQUARTOGRAFICO S.A."

Es todo cuanto puedo certificar, facultando a la interesada hacer uso del presente como a bien tenga.

Atentamente,

 HTQUARTOGRAFICO



Ing. María Elena Troya

C.C. 0502522543

GERENTE GENERAL HTQUARTOGRAFICO S.A.

## ÍNDICE

DESCRIPCIÓN	Págs.
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPITULO I GENERALIDADES DE LA EMPRESA HT QUARTO</b>	
<b>GRÁFICO .....</b>	<b>4</b>
1.1 GENERALIDADES.....	4
1.2 RESEÑA HISTÓRICA.....	9
1.2.1 De la empresa.....	9
1.3 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA HT QUARTO GRÁFICO S.A .....	10
1.3.1 Organización .....	10
1.4 OBJETIVOS DEL ESTUDIO .....	12
1.4.1 Objetivo General .....	12
1.4.2 Objetivos Específicos .....	12
1.5 IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO .....	13
 CAPITULO II DIAGNÓSTICO .....	 16
2.1 ANÁLISIS SITUACIONAL .....	16
2.2 ANÁLISIS EXTERNO.....	16
2.2.1 MACRO AMBIENTE.....	16
2.2.1.1 Análisis Socioeconómico del País .....	16
2.2.1.1.1 Balanza Comercial .....	16
2.2.1.1.2 Riesgo País.....	19
2.2.1.1.3 Crecimiento Económico del País .....	20
2.2.1.1.4 Deuda Externa .....	21

2.2.1.1.5 Producto Interno Bruto .....	23
2.2.1.1.6 Inflación.....	25
2.2.1.1.7 Tasas de Interés.....	28
2.2.1.2 FACTOR TECNOLÓGICO .....	30
2.2.1.2.1 Uso del Computador .....	30
2.2.1.2.2 Uso del Internet .....	32
2.2.1.3 FACTOR POLÍTICO.....	32
2.2.1.3.1 Seguridad Jurídica .....	36
2.2.1.4 FACTOR SOCIOCULTURAL .....	37
2.2.1.4.1 Educación .....	37
2.2.1.4.2 Empleo, Desempleo y Subempleo .....	38
2.2.1.4.3 Pobreza.....	39
2.2.1.4.4 Población Económicamente Activa .....	41
2.2.2 MICRO AMBIENTE .....	41
2.2.2.1 Proveedores.....	41
2.2.2.1.1 Análisis Encuestas Proveedores .....	42
2.2.2.2 Clientes .....	48
2.2.2.2.1 Análisis Encuestas Clientes .....	48
2.2.2.2.2 Clientes Fijos.....	54
2.2.2.2.3 Clientes Eventuales.....	55
2.2.2.3 Competencia .....	55
2.2.2.3.1 Intermediarios .....	57
2.3 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA .....	57
2.3.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.....	57
2.3.1.1 Planificación .....	57

2.3.1.1.1 Análisis Encuesta Aplicada a Directivos .....	58
2.3.1.2 Organización .....	64
2.3.1.2.1 Análisis Encuesta Aplicada a Directivos .....	64
2.3.1.3 Dirección .....	69
2.3.1.3.1 Análisis Encuesta Aplicada a Directivos .....	69
2.3.1.4 Control .....	74
2.3.1.4.1 Análisis Encuesta Aplicada a Directivos .....	74
2.3.2 TALENTO HUMANO .....	81
2.3.2.1 Análisis Encuesta Aplicada a Directivos .....	81
2.3.3 Análisis Encuesta Aplicada a Trabajadores .....	84
2.3.4 FINANZAS .....	98
2.3.5 DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN .....	98
2.3.6 ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SOBRE EL MACRO AMBIENTE Y MICRO AMBIENTE .....	99

### **CAPITULO III DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE MATRICES**

3.1 ANÁLISIS FODA .....	100
3.1.1 Análisis Interno .....	100
3.1.1.1 Matriz Análisis Interno .....	101
3.1.2 Análisis Externo .....	102
3.1.2.1 Matriz Análisis Externo .....	103
3.1.3 Matriz de Impacto Interno .....	104
3.1.4 Matriz de Impacto Externo .....	106
3.1.5 Matriz de Vulnerabilidad .....	108
3.1.6 Matriz de Aprovechabilidad .....	110



3.1.7 Hoja de Trabajo FODA.....	112
3.1.8 Matriz de Estrategias.....	114

## **CAPITULO IV PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA HT CUARTO GRAFICO S.A.**

4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	116
4.1.1 Misión.....	116
4.1.2 Visión .....	117
4.1.3 Valores y Principios Corporativos.....	117
4.1.4 Objetivos del Plan Estratégico.....	119
4.1.5 Objetivos Corporativos .....	119
4.1.6 Políticas .....	120
4.1.7 Estrategias .....	121
4.1.7.1 Estrategias Específicas .....	122
4.1.8 Mapa Estratégico Global .....	123
4.1.9 Mapa Estratégico Cronológico .....	124
4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	125
4.2.1 Organigramas Propuestos.....	126
4.2.2 Descripción Funcional de HT CUARTO GRÁFICO S.A.....	130
4.3 ORGANIZACIÓN POR PROCESOS DE LA EMPRESA HT CUARTO GRÁFICO S.A.....	133
4.3.1 Definiciones .....	134
4.3.2 Concepto de Proceso.....	134
4.3.3 Mapa de Procesos .....	136
4.3.4 Cadenas de Valor y Caracterización de los Procesos .....	136

4.3.5 Diagramas de Flujos de los Procesos .....	142
4.3.5.1 Caracterización de los Diagramas de Flujo .....	143
4.3.5.2 Simbología Utilizada de los Diagramas de Flujo.....	144
4.3.5.3 Diagrama de Flujo del Proceso Productivo.....	145
4.4 CONTROL DE GESTIÓN.....	147
4.4.1 Definición .....	147
4.4.1 Indicadores de Gestión .....	148
4.5 DETERMINACIÓN DE PLANES Y PROYECTOS.....	155
4.6 DISEÑO DEL PLAN OPERATIVO .....	156
4.6.1 Componentes del POA.....	156

## **CAPITULO V HERRAMIENTAS DE GESTIÓN QUE FORTALEN EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA HT QUARTO GRÁFICO S.A.**

5.1 GESTIÓN INTEGRAL .....	160
5.1.1 Gestión Empresarial.....	160
5.1.2 Gestión Empresarial Aplicada a HT QUARTO GRÁFICO .....	161
5.2 LIDERAZGO PARTICIPATIVO .....	162
5.2.1 Liderazgo Participativo Aplicado a HT QUARTO GRÁFICO.....	164
5.3 MEJORA CONTÍNUA.....	166
5.3.1 Mejora Continua Aplicada a HT QUARTO GRÁFICO .....	168
5.4 EMPODERAMIENTO.....	170
5.4.1 Elementos del Empoderamiento .....	170
5.4.2 Características del Empoderamiento.....	170
5.4.3 ¿Cómo Integrar al personal de la empresa HT QUARTO GRÁFICO.....	171
5.4.4 Ventajas de otorgar mayor poder a los empleadores de la empresa.....	171

5.5 LAS NUEVES P's DE MARKETING .....	172
5.5.1 Plan de Comercialización basado en la nueva P's del Marketing	
Para HT QUARTO GRÁFICO S.A.....	173
5.6 COMUNICACIÓN EFECTIVA EMPRESARIAL .....	175
5.6.1 Diseño de un sistema de Comunicación efectiva empresarial	
para HT QUARTO GRÁFICO .....	176
 <b>CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
6.1 Conclusiones .....	179
6.2 Recomendaciones .....	180

## ÍNDICE DE TABLAS

No de		
Tabla	Tema	Págs.
1	Balanza Comercial .....	18
2	Deuda Externa.....	23
3	Producto Interno Bruto.....	25
4	Tasa de Interés.....	29
5	Uso del Internet .....	32
6	Promedio de estudio.....	38
7	Evolución Población .....	40
8	Tipo de proveedor .....	42
9	Tiempo de ser proveedor.....	44
10	Pago a proveedores .....	45
11	Precio de productos.....	46
12	Garantía de producto y/o servicio .....	47
13	Nivel de Satisfacción de Clientes.....	49
14	Plazos acordados en la entrega de productos .....	50
15	Precio del producto.....	51
16	Conocimiento de empresas similares .....	52
17	Inclusión de otros productos al mercado.....	53
18	Posee Planificación la empresa.....	58
19	Cumplimiento de planificación .....	59
20	Difusión de Objetivos y/o metas al personal .....	61
21	Transmisión de valores y principios al Personal .....	62
22	Aplicación de valores en la empresa .....	63

23	Posee organigrama estructural la empresa .....	64
24	Los recursos de la entidad están debidamente organizados .....	65
25	Existen funciones y responsabilidades .....	67
26	Espacio físico apropiado.....	68
27	Existencia de un plan estratégico .....	70
28	Le gustaría tener una visión y misión de acuerdo a las exigencias del mercado actual .....	71
29	Tipo de liderazgo que se ejerce lo considera .....	72
30	La comunicación con sus empleados como la calificaría .....	73
31	Existe contabilidad en la compañía HT CUARTO GRÁFICO .....	74
32	Cuenta con un plan financiero de acuerdo a las exigencias del mercado actual.....	76
33	Existencia los estados financieros debidamente elaborados.....	77
34	Se cumple con las obligaciones tributarias .....	78
35	Con qué frecuencia se realiza el control de inventarios .....	79
36	Existe evaluaciones de desempeño del talento humano.....	80
37	El personal está capacitado para realizar el trabajo.....	81
38	El personal aporta con ideas que permitan mejorar los trabajos .....	82
39	Incentivos para el personal de la entidad.....	83
40	Posee Planificación la empresa.....	84
41	Cumplimiento de la Planificación .....	86
42	Difusión de objetivos y/o metas a los empleados.....	87
43	Principios Y Valores que se aplican en la empresa .....	88
44	Posee Organigrama Estructural.....	89
45	Conocimiento organigrama estructural de la empresa .....	90

46	Como se considera el espacio físico en donde trabajan .....	91
47	Conocimiento de la visión y misión de la empresa.....	92
48	Comunicación entre Compañeros de Trabajo.....	93
49	Conocimiento de la existencia de contabilidad en la empresa .....	94
50	Conocimiento de cumplimiento de obligaciones tributarias.....	95
51	Aportación de ideas que permitan mejorar los trabajos .....	96
52	Con frecuencia reciben incentivos .....	97
53	Matriz Análisis Interno .....	101
54	Matriz Análisis Externo .....	103
55	Matriz de Impacto Interno .....	105
56	Matriz de Impacto Externo .....	107
57	Matriz de Vulnerabilidad .....	109
58	Matriz de Aprovechabilidad.....	111
59	Control de Gestión HT CUARTO GRÁFICO S.A.....	152
60	Indicadores de Gestión desde la Perspectiva del Cliente .....	152
61	Indicadores de Gestión desde la Perspectiva de los Procesos.....	153
62	Indicadores de Gestión desde la Perspectiva de Conocimiento Aprendizaje .....	154
63	Determinación de Planes y Proyectos .....	155
64	Plan Operativo Anual.....	157
65	Plan Operativo Anual.....	158

## ÍNDICES DE GRÁFICOS

<b>No. de Gráfico</b>	<b>Tema</b>	<b>Págs.</b>
1	Logotipo de la Empresa.....	7
2	Ubicación Geográfica .....	8
3	Esquema Organizacional.....	11
4	Balanza Comercial .....	18
5	Riesgo País .....	19
6	Deuda Externa .....	22
7	Producto Interno Bruto .....	24
8	Inflación.....	26
9	Inflación.....	27
10	Tasa de Interés .....	29
11	Evolución Educación .....	37
12	Evolución Población .....	40
13	Tipo de proveedor .....	43
14	Tiempo de ser proveedor.....	44
15	Pago a proveedores .....	45
16	Precio de productos.....	46
17	Garantía de producto y/o servicio .....	47
18	Nivel de Satisfacción de Clientes.....	49
19	Plazos acordados en la entrega de productos .....	50
20	Precio del producto.....	51
21	Conocimiento de la existencia de empresas similares.....	52
22	Inclusión de otros productos al mercado .....	53

23	Posee Planificación la empresa.....	58
24	Cumplimiento de planificación .....	60
25	Difusión de Objetivos y/o metas al personal .....	61
26	Transmisión de valores y principios al personal.....	62
27	Aplicación de valores en la empresa .....	63
28	Posee organigrama estructural la empresa .....	65
29	Los recursos de la entidad están debidamente organizados .....	66
30	Existen funciones y responsabilidades .....	67
31	Espacio físico apropiado .....	68
32	Existencia de un plan estratégico .....	70
33	Le gustaría tener una visión y misión de acuerdo a las exigencias del mercado actual.....	71
34	Tipo de liderazgo que se ejerce lo considera.....	72
35	La comunicación con sus empleados como la calificaría.....	73
36	Existe contabilidad en la compañía HT CUARTO GRÁFICO.....	75
37	Cuenta con un plan financiero de acuerdo a las exigencias del mercado actual.....	76
38	Existencia los estados financieros debidamente elaborados .....	77
39	Se cumple con las obligaciones tributarias .....	78
40	Con qué frecuencia se realiza el control de inventario.....	79
41	Existe evaluaciones de desempeño del talento humano .....	80
42	El personal está capacitado para realizar el trabajo .....	82
43	El personal aporta con ideas que permitan mejorar los trabajos.....	83



44	Incentivos para el personal de la entidad.....	84
45	Posee Planificación la empresa.....	85
46	Cumplimiento de la Planificación .....	86
47	Difusión de objetivos y/o metas a los empleados .....	87
48	Principios Y Valores que se aplican en la empresa .....	88
49	Posee Organigrama Estructural.....	89
50	Conocimiento organigrama estructural de la empresa.....	90
51	Como se considera el espacio físico en donde trabajan .....	91
52	Conocimiento de la visión y misión de la empresa .....	92
53	Comunicación entre Compañeros de Trabajo.....	93
54	Conocimiento de la existencia de contabilidad en la empresa .....	94
55	Conocimiento de cumplimiento de obligaciones tributarias.....	95
56	Aportación de ideas que permitan mejorar los trabajos .....	96
57	Con frecuencia reciben incentivos .....	97
58	Hoja de Trabajo FODA.....	113
59	Matriz de Estrategias.....	115
60	Misión.....	116
61	Visión .....	117
62	Mapa Estratégico Global .....	123
63	Mapa Estratégico Cronológico.....	124
64	Organigrama Estructural .....	127
65	Organigrama Funcional .....	128
66	Organigrama Posicional .....	129
67	Diagrama de Proceso .....	134
68	Diagrama de la Gestión por Procesos .....	135
69	Mapa de Procesos.....	136

70	Cadena de Valor del Proceso Gobernante .....	137
71	Cadena de Valor del Proceso de Apoyo .....	138
72	Cadena de Valor del Proceso de Apoyo .....	139
73	Cadena de Valor del Proceso de Apoyo .....	140
74	Cadena de Valor del Proceso Productivo .....	141
75	Simbología utilizada en los diagramas de flujo .....	144
76	Diagrama de Flujo del proceso de Producción de HT QUARTO GRAFICO S.A .....	145
77	Elementos del Control de Gestión .....	147
78	Indicadores de Gestión de HT QUARTO GRÁFICO .....	150
79	Mejora Continua .....	166

## ÍNDICE DE FOTOS

No de

<b>Foto</b>	<b>Tema</b>	<b>Págs.</b>
1	Secretaria, Auxiliar Contable .....	5
2	Gerencia general .....	6
3	Área de Diseño .....	6
4	Área de Máquinas .....	7
5	Fachada Frontal de HT QUARTO GRÁFICO S.A .....	9
6	Diseño del arte .....	14
7	Placa de aluminio .....	14
8	Máquina Filmadora .....	15
9	Máquina Reveladora.....	15

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA HT QUARTO GRAFICO S.A.”**

El documento presente establece los referentes institucionales sobre los cuales la empresa define su quehacer. Se establece así un marco de compromisos, pero también una plataforma de posibilidades para el desarrollo de proyectos a corto y medio plazo, un escenario que fomente la creatividad y en el que se mantenga el principio de la continua.

HT QUARTO GRAFICO S.A., es una empresa dedicada a la filmación y revelación de placas térmicas las mismas que son comercializadas en la industria de la imprenta.

Se diseñara e implementara un plan estratégico que permita a la empresa HT QUARTO GRAFICO S.A. satisfacer la demanda del producto que se presenta actualmente.

#### **PALABRAS CLAVES**

**PLAN ESTRATÉGICO / MEJORA CONTINUA / PROCESO / DISEÑAR /  
IMPLEMENTAR / RENTABILIDAD**

## **EXECUTIVE SUMMARY**

### **"STRATEGIC PLAN FOR THE COMPANY HT GRAPHIC QUARTO Inc. DESIGN"**

The present document establishes institutional references on which the company defines its task. This establishes a framework of commitments, but also a potential platform for the development of short-and medium term projects, along with a scenario that fosters creativity and which maintains continuity.

QUARTO HT GRAPHIC SA is a company dedicated to filming and developing commercial grade film used in the print industry.

A strategic plan will be designed and implemented that enables the company HT GRAPHIC QUARTO Inc. satisfy demand for the product.

## INTRODUCCIÓN

La formulación de un plan estratégico para una empresa que tiene pocos años de permanecer en el mercado, siempre es un reto y sus resultados se anticipan como beneficiosos, toda vez que de estar operando con una administración empírica y en cuanto a instrumentos administrativos se refiere, puede mejorar sus expectativas con la definición de un Plan Estratégico que contenga la misión, visión, objetivos, políticas, principios y valores, organización, procesos, planes, proyectos y controles que mejoren el desarrollo de la empresa para satisfacción del cliente y la rentabilidad que se requiere para mantener la empresa en el mercado.

La empresa estudiada HT QUARTO GRAFICO S.A., es una empresa particular, dedicada al diseño, filmado y revelado de placas térmicas, las mismas que sirven de base para la impresión en máquinas OFSET, de libros, revistas, volantes, etc, que funciona legalmente ha estado bien dirigida si se juzga por los resultados obtenidos gracias al esfuerzo de su gerente y el apoyo del entorno familiar, que durante todo el tiempo de laborar ha garantizado el bienestar económico de todos.

El planteamiento de un plan estratégico es una propuesta de solución para evitar que con la dinámica que cambia el entorno económico tanto nacional como internacional, ahora que está de moda el incremento desmedido en los precios de los productos, se pueda caer en una situación de insolvencia y por consiguiente de pérdidas continuadas que le obliguen a entrar en quiebra.

Se plantea un plan estratégico para un período de cinco años, partiendo de los resultados de un diagnóstico realizado a través de unas encuestas a las autoridades y trabajadores y de un análisis por medio de una la matriz FODA, tratando de aprovechar las fortalezas y oportunidades y buscando soluciones alternas para minimizar las debilidades y amenazas.

El Diseño del Plan Estratégico se divide en 6 capítulos:

El capítulo I en el que se establecen las Generalidades, indicando la descripción de la empresa, reseña histórica, representación de la misma, estableciendo el esquema del organigrama actual existente pero no legalizado, y objetivos del estudio que se los podrá alcanzar con el desarrollo del plan en forma correcta.

El capítulo II se refiere al estudio del Macro Ambiente que servirá para saber el clima de la economía del país, y el Micro Ambiente para conocer el accionar de los proveedores, clientes y competidores, para el diagnóstico se realizaron encuestas que permitieron obtener la información primaria, las mismas que se realizaron a las autoridades, trabajadores, clientes y proveedores.

El capítulo III como consecuencia del diagnóstico, se realizó el análisis utilizando la técnica de las matrices FODA y sus subsecuentes: análisis interno, análisis externo, impacto interno, impacto externo, vulnerabilidad, aprovechabilidad, hoja de trabajo las mismas que nos ayudarían a determinar la matriz de estrategias con las que podremos canalizar los problemas encontrados dentro de la empresa.

El capítulo cuarto IV contiene la propuesta del plan estratégico que consiste en el diseño organizacional a través de los organigramas estructural, funcional y posicional, descripción de funciones y responsabilidades, descripción de los procesos, cadenas de valor flujo gramas, direccionamiento estratégico, mapa estratégico, plan operativo anual y determinación de planes y proyectos sobre la base de las estrategias.

El capítulo V describe las herramientas de gestión que fortalecerán el plan estratégico, y ayudara a la gerencia a guiar de mejor manera la empresa en las que se consignan los factores de éxito e índices de gestión

El capítulo VI que contiene las conclusiones y recomendaciones que deberán tomar en cuenta las autoridades de la empresa para su buen desarrollo.

Se incluyen anexos, gráficos, cuadros y fotos



# **CAPÍTULO I GENERALIDADES DE LA EMPRESA HT QUARTO GRÁFICO S.A.**

## **1.1 GENERALIDADES**

El presente proyecto se enfatiza en el diseño de modelo de plan estratégico para la empresa. HT QUARTO GRAFICO S.A. con la finalidad de poder formular estrategias, objetivos y políticas, mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente interno y externo.

Este estudio dotará de herramientas básicas para la administración de la empresa gestionando correctamente las oportunidades que se le presenten, y eviten que las fluctuaciones del mercado, la falta de conocimiento administrativo y los adelantos tecnológicos se conviertan en amenazas que pueden provocar retrasos en su desarrollo.

La supervivencia de la empresa dependerá de la capacidad que tenga la misma para convertir sus recursos y procesos en fortalezas.

HT QUARTO GRAFICO S.A. se dedica a la filmación y revelado de placas termalés en la maquina CTP SCREEM (maraca de la maquina), las mismas que tiene el tamaño de 1 pliego, estas son utilizadas como base en las imprentas para la reproducción de libros, revistas, y todo lo que se pueda imprimir en papel.

En este capítulo se analizaran varios puntos importantes como el macro ambiente y micro ambiente de la empresa.

## Descripción de la compañía

La empresa HT CUARTO GRAFICO S.A., es una empresa particular, dedicada al diseño, filmado y revelado de placas térmicas, las mismas que sirven de base para la impresión de libros, revistas, volantes, etc, que funciona legalmente, en el cantón Quito, República del Ecuador. Actualmente está conformada por 3 accionistas un gerente general, 1 diseñador, 2 operarios 1 secretaria y 1 motorizado.

HT CUARTO GRAFICO S.A. es una empresa que pretende ser una fuente de trabajo y así mismo contribuir con el desarrollo del país.

Su infraestructura cuenta con todas las áreas que necesitan las empresas dedicadas a la producción de placas térmicas: como el área de diseño, el área de filmado y el área de revelado.

FOTO N° 1

SECRETARIA Y AUXILIAR CONTABLE



FOTO N° 2

GERENCIA GENERAL

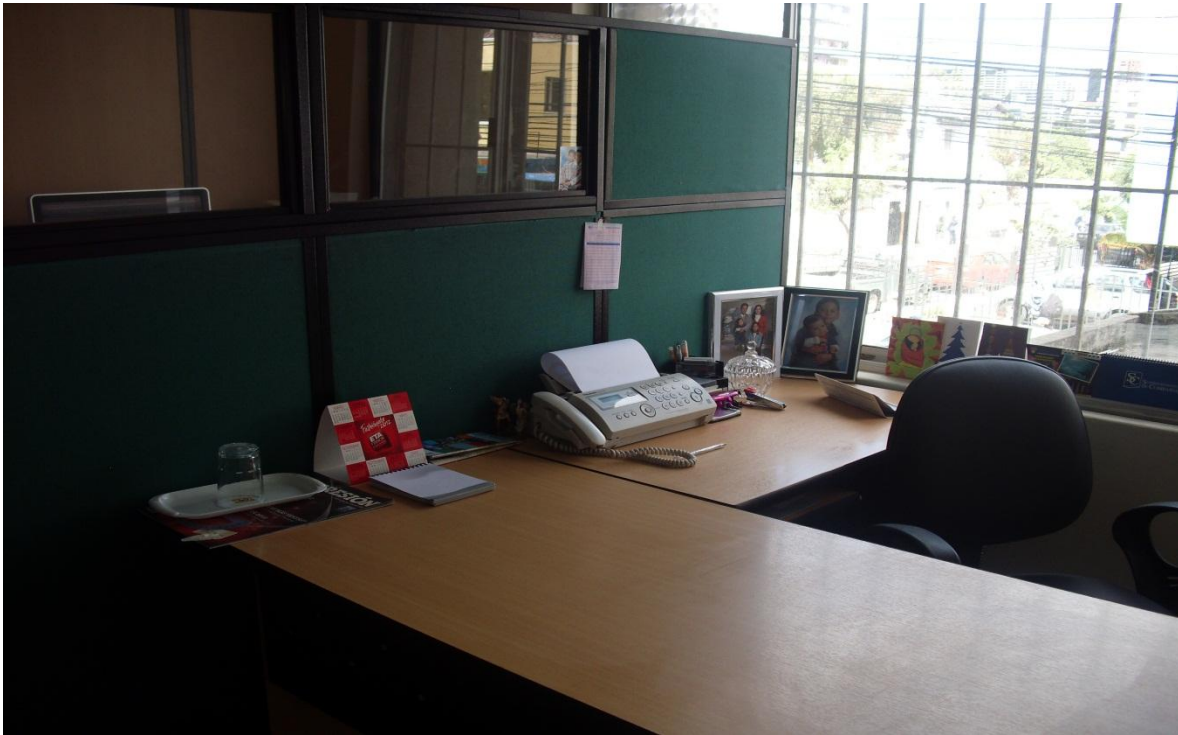


FOTO N°3

AREA DE DISEÑO

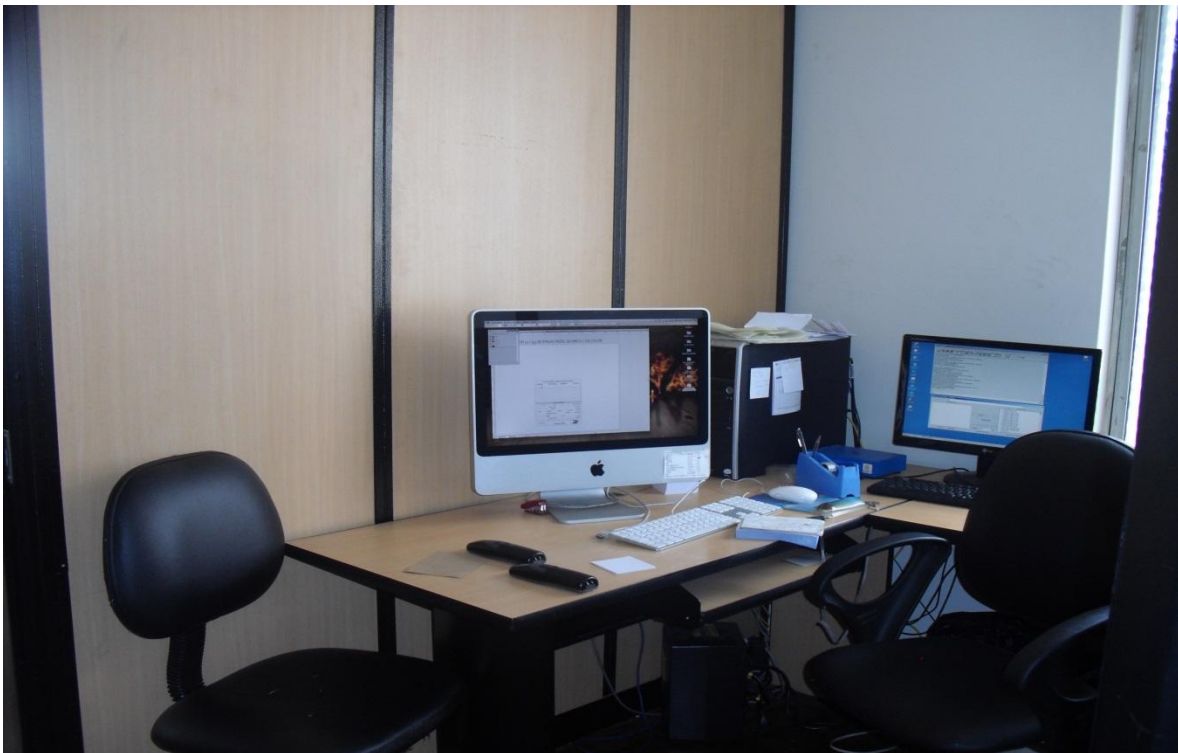


FOTO N°4

AREA DE MÁQUINAS



Logotipo de la Empresa:

GRAFICO N°1



ELABORADO POR: EMPRESA



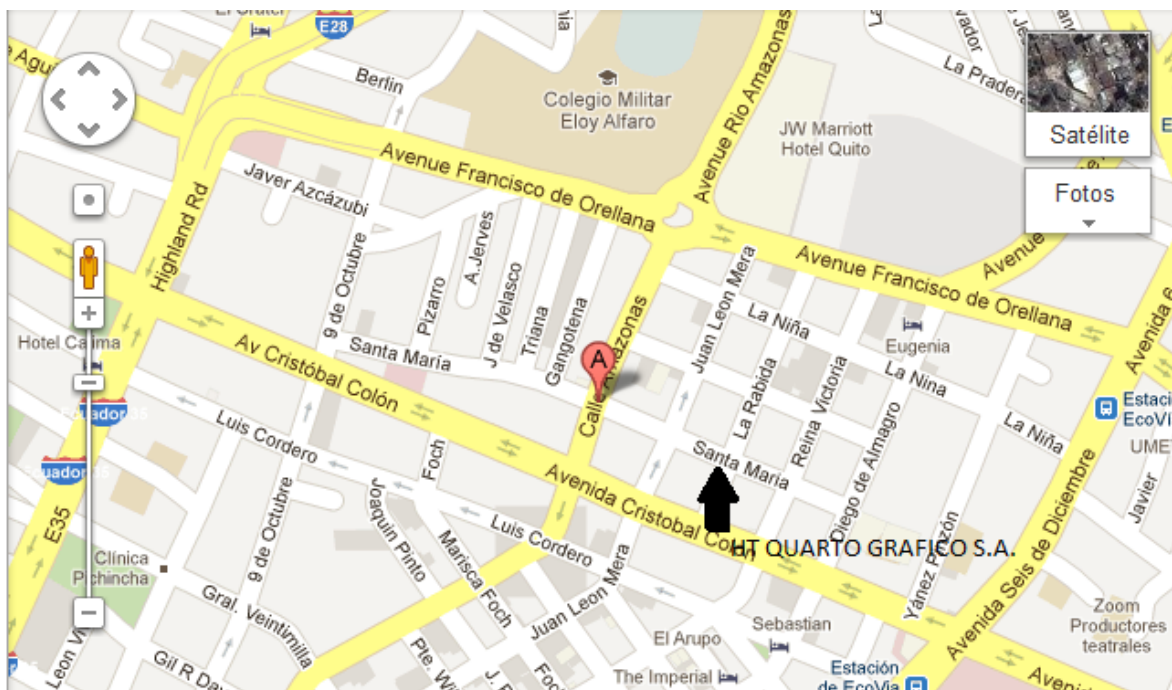
Este es el elemento gráfico que representa a HT QUARTO GRAFICO S.A., y como se muestra identifica claramente a ésta con su nombre y los colores representativos de la misma.

### Ubicación geográfica

La empresa HT QUARTO GRAFICO se encuentra ubicada en la ciudad de Quito en las calles Santa María y Rábida.

GRAFICO N°2

### UBICACIÓN DE GEOGRAFICA



FUENTE: [www.google.com](http://www.google.com)



## 1.2 RESEÑA HISTÓRICA

### 1.2.1 De la empresa

La empresa HT CUARTO GRAFICO S.A., tiene su historia, que va laborando día tras día, con el cincel de la constancia, del trabajo, del sacrificio perseverante y la satisfacción del deber cumplido.

En el año de 2009, tres amigos deciden formar una nueva empresa. Los gestores de ella observaron, que en el sector norte de la ciudad de Quito se producía un intenso desarrollo comercial, por lo que consideraron necesario y oportuno emprender en un negocio que proporcione el servicio de diseño filmación y revelado de placas térmicas, para la impresión de cualquier arte en papel. También pensando en dar plazas de trabajo a las personas que lo necesiten.

El compromiso que conlleva la instalación de la nueva empresa, es el de ponerla al servicio de la comunidad con responsabilidad y ética profesional.

El nombre de la empresa en HT QUARTO GRAFICO S.A., se deriva de las siglas de los apellidos H de Herrera, T de Troya, QUARTO con Q ya que en la Superintendencia de Compañías ya existe una empresa registrada con el nombre de CUARTO con C que es un local en el que se hace diseño gráfico y procesamiento de placas para la industria gráfica y el objetivo de los accionistas fue crear una directriz que cambie los paradigmas preestablecidos para conseguir mejores logros técnicos, rentables y sociales para el bien de sus integrantes, de los clientes y sentir la satisfacción de contribuir con el desarrollo del país.

Bajo estos antecedentes, el 10 de febrero de 2010, los accionistas de la empresa, inscriben legalmente la empresa en el Registro Mercantil en la Provincia de Pichincha, según resolución #SC.IJ.DJC.Q.10.000241 dictada por la Directora Jurídica de Compañías encargada de la Superintendencia de Compañías, que autoriza el funcionamiento de la empresa.

### **1.3 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.**

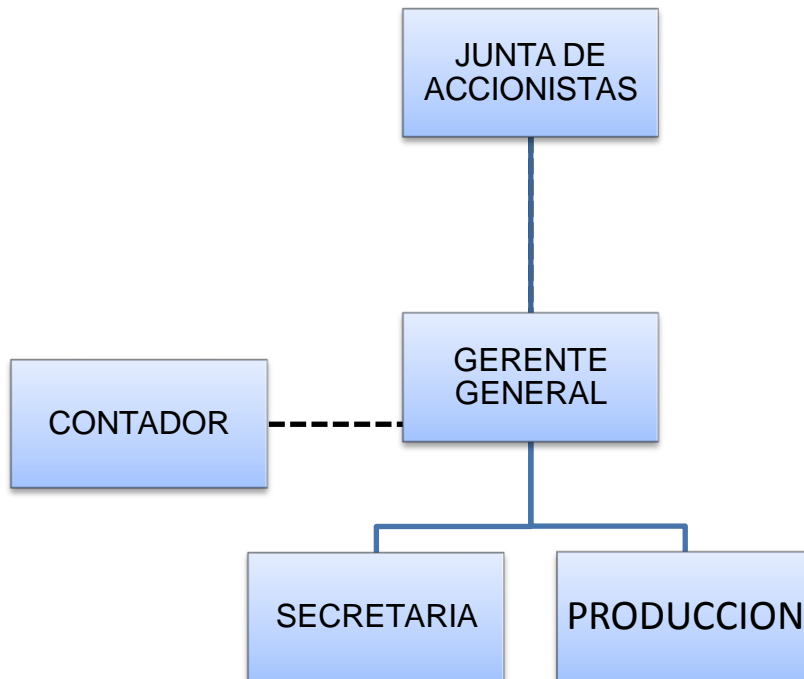
#### **1.3.1 Organización**

De acuerdo a la investigación directa realizada, e verifico que HT QUARTO GRAFICO S.A. no tiene una organización formal y por lo tanto ningún organigrama estructural aprobado.

Su funcionamiento es intuitivo sobre el cual se ha establecido el siguiente esquema:

GRAFICO N°3

### ESQUEMA ORGANISACIONAL



ELABORADO POR: Alexandra Herrera

De igual manera las otras fases de la administración, como son la planificación, organización, dirección y control no cuentan con un marco normativo y su accionar depende de la experiencia del trabajador y su cultura.

La empresa conoce de una visión a largo plazo.

El presente estudio muestra cómo se encuentra conformada la empresa en la actualidad, esto refleja las falencias existentes en la administración de la misma, debido a que no hay la organización adecuada porque asumen que es una empresa pequeña y no tienen la necesidad de poseer este tipo de elementos lo cual ha creado variedad de problemas en su dirección.



## **1.4 OBJETIVOS DE ESTUDIO**

### **1.4.1 Objetivo General**

Diseñar un PLAN ESTRATEGICO para la empresa HT CUARTO GRAFICO S.A. que permita desarrollarse en el futuro sobre la base de una visión, misión y direccionamiento estratégico

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Obtener un diagnostico situacional del macro y micro ambiente que rodea a la empresa, y, del análisis interno de la empresas.
- Establecer una matriz de estrategias sobre la base del análisis correspondientes a las matrices FODA
- Crear un Direccionamiento Estratégico dentro del cual se formule el plan estratégico de la empresa, que guie sus acciones futuras.
- Identificar el mapa estratégico para el cumplimiento de la visión y misión en un plazo establecido.
- Establecer los procesos gobernantes, habilitantes y de apoyo, que regirán en la empresa.
- Analizar la cadena de valor de los procesos más importantes
- Formular los índices de gestión para el control de la ejecución del plan estratégico

- Proporcionar los instrumentos necesarios para la gestión gerencial.
- Controlar periódicamente todos los procedimientos que se implantaran en el plan.

## **1.5 IDENTIFICACION DEL PRODUCTO**

Es una placa térmica (que no necesita protección a la luz) para impresión flexográfica (es la versión moderna del original proceso de impresión por relieve) diseñadas para ser procesadas en un procesador térmico de placas, estas sirven de base para la impresión en máquinas OFFSET (marca de la máquina impresora) de libros, revistas publicidad en hojas volantes y todo tipo de papel.

Su proceso es el siguiente:

La empresa compra las placas, se realiza el diseño de la ilustración en el computador, luego por medio de un sistema que va desde el computador hasta la maquina CTP se realiza el filmado y luego el revelado de la misma, y está lista para la utilización en las máquinas OFFSET.

FOTO N° 6

## DISEÑO DEL ARTE



FOTO N° 7

## PLACA DE ALUMINIO



FOTO N° 8

**MÁQUINA FILMADORA**



FOTO N° 9

**MÁQUINA REVELADORA**



## **CAPITULO II DIAGNOSTICO**

### **2.1 ANALISIS SITUACIONAL**

Nos permitirá analizar cuáles serán los posibles efectos que se presentaran en el transcurso de la investigación, para los cuales tendremos que establecer estrategias que nos ayuden a solucionarlos.

### **2. 2 ANÁLISIS EXTERNO**

Para la formulación de un Plan Estratégico es preciso analizar el ambiente externo macro ambiente y micro ambiente en el que se desenvuelve la empresa y sus posibles efectos para proponer estrategias.

#### **2.2.1 MACRO AMBIENTE**

Permitirá identificar cuáles son las fuerzas externas o factores claves que influyen directa o indirectamente en el comportamiento de la organización en el corto y largo plazo.

##### **2.2.1.1 Análisis Socioeconómico del País**

###### **2.2.1.1.1 Balanza Comercial**

La balanza comercial, también llamada de bienes o mercancías, utiliza como fuente de información básica los cobros y pagos procedentes de las importaciones y exportaciones de los bienes tangibles e intangibles que produce el país.

La balanza comercial total del primer semestre del año 2011 cerró con un déficit de US\$65,19 millones, mientras en el mismo periodo del año 2010 se registró en menos US\$305,75 millones, según cifras del Banco Central.

Pese a la disminución del déficit en la balanza comercial total, el indicador no petrolero disminuyó con relación al año 2010 en el que fue - US\$3.073,86 y pasó a - US\$3.763,21, es decir, el decrecimiento fue de US\$689,35 millones. La caída equivale a un 22,43%.

Dentro de este indicador, las importaciones no vinculadas al petróleo crecieron 22,12%, frente a los primeros seis meses del 2010. En ese año se ubicaron en \$ 6.829,54 millones, mientras que en el primer semestre del 2011 se incrementó en \$ 8.340,39 millones. Esta escalada se notó principalmente en la compra de bienes de capital.

Ese rubro subió 25,26%, especialmente en el ítem correspondiente a bienes de capital para la agricultura.

Las exportaciones no petroleras, también, subieron un 19,65%, de US\$3.868,57 millones en el 2010 a US\$4.628,94 millones. La balanza petrolera, en cambio, mejoró 33,59%, pasó de ser US\$2.768,10 millones a US\$3.698,01 millones, entre enero y junio. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/balanzaComercialTotal.html#tpi=665>

## Gráfico N°4 Evolución de la Balanza Comercial

Millones de Dólares



Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (BCE)

PETROLERA (FOB) NO PETROLERA (FOB)

Tabla N°1 Datos desde Agosto 2010 a Julio de 2011

Fecha	PETROLERA (FOB)	NO PETROLERA (FOB)
Aug-2010	305.29282	-891.48419
Sep-2010	477.51336	-650.15718
Oct-2010	566.62815	-708.32512
Nov-2010	423.21194	-834.91175
Dec-2010	693.36001	-740.76191
Jan-2011	555.47526	-628.45263
Feb-2011	555.09205	-441.15085
Mar-2011	780.13397	-703.65934
Apr-2011	501.94568	-540.40387
May-2011	-198.10715	-664.55344
Jun-2011	572.23805	-779.79
Jul-2011	661.94655	-604.92936

Fuente: Banco central del Ecuador

ELABORADO POR: Alexandra Herrera

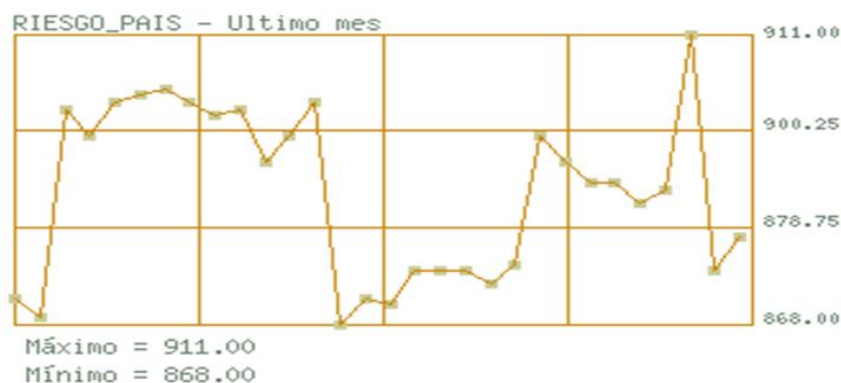
## Análisis

La tendencia en el rubro de la balanza comercial ha tenido resultados no satisfactorios, porque ha seguido disminuyendo con déficit por lo que se le considera una **Amenaza Media** HT.QUARTO GRÁFICO.

### 2.2.1.1.2 Riesgo País

El riesgo país es un índice que intenta medir el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras. Los inversores, al momento de realizar sus elecciones de donde y como invertir, buscan maximizar sus ganancias, pero además tienen en cuenta el riesgo, esto es, la probabilidad de que las ganancias sean menor que lo esperado o que exista perdidas. <sup>2</sup>

#### Gráfico N°5 Evolución del Riesgo País



Fuente: Banco central del Ecuador

ELABORADO POR: Alexandra Herrera

<sup>2</sup> <http://www.inec.gov.ec/estadisticas/>



## **Análisis**

Los indicadores del riesgo país son importantes al momento de atraer la inversión extranjera. La percepción del riesgo que tiene los inversionistas ecuatorianos es negativa, lo que para HT CUARTO GRÁFICO representa una **Amenaza Alta**, puesto que si no se invierte no hay producción y con ello fuentes de empleo.

### **2.2.1.1.3 Crecimiento Económico del País**

De acuerdo a los datos del Banco Central del Ecuador, a septiembre de 2011 la economía creció en 9,33%.

Para el 2011, el gobierno proyecta que el Producto Interno Bruto (PIB) se expanda un 5,24%, impulsada por sus exportaciones no petroleras, desde el 3,6% registrada en el 2010.

El sector petrolero decrecería un 2%, la inversión es para mantener la producción. Ecuador impulsa una renegociación de los contratos mineros de exploración con compañías de Estados Unidos y Canadá y espera concretar los nuevos contratos.<sup>3</sup>

## **Análisis**

Considero que las cifras son alentadoras por lo que este indicador se convierte en una **Oportunidad Media** para HT CUARTO GRÁFICO ya que si hay dinero en el mercado del país eso ayudara a las personas a que compren el producto.

---

<sup>3</sup> <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Cuestiones/XXII-III-01PACHECO.pdf>

#### 2.2.1.1.4 Deuda Externa

“Las estadísticas de la deuda pública, incluyen los movimientos por concepto de desembolsos, amortizaciones, intereses y otros cargos financieros; tanto por acreedor como por deudor. La deuda por acreedor, presenta el movimiento de los préstamos clasificados entre organismos internacionales, gobiernos, bancos proveedores y de financiamiento de Balanza de Pagos; en tanto que la deuda pública por deudor presenta el movimiento de los préstamos del sector público no financiero (SPNF) y sector público financiero.

Por otra parte, las estadísticas de la deuda externa privada corresponden a los préstamos que de conformidad a la legislación vigente, deben ser registrados por ese sector en el Banco Central del Ecuador. La información incluye el movimiento de la deuda (desembolsos, amortizaciones, intereses y otros cargos financieros) tanto por modalidad del préstamo como por plazo (corto y largo plazo).

La deuda pública del Ecuador disminuyó USD 1 522 millones en los últimos cuatro años. En el 2006 la deuda era USD 10 200 millones, lo que significaba el 24% del Producto Interno Bruto (PIB), mientras a marzo de 2011 se ubica en USD 8 678 millones, el 15% del PIB.”<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/buscador.html>

# Gráfico N°6 Evolución de la Deuda Externa

Millones de Dólares



Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (BCE)

PRIVADA PÚBLICA

ELABORADO POR: Alexandra Herrera

**Tabla N°2 Datos desde Agosto 2010 a Julio de 2011**

Fecha	PRIVADA	PÚBLICA
Aug-2010	5754.466	7877.872
Sep-2010	5697.713	8708.272
Oct-2010	5605.077	8589.618
Nov-2010	5606.834	8564.065
Dec-2010	5256.019	8672.596
Jan-2011	5252.987	8729.14
Feb-2011	5222.97	8762.043
Mar-2011	5351.438	8759.349
Apr-2011	5335.196	8781.432
May-2011	5303.868	8705.164
Jun-2011	4878.685	8725.523
Jul-2011	5230.767	8670.082

Fuente: Banco central del Ecuador

ELABORADO POR: Alexandra Herrera

## **Análisis**

Los datos nos muestran que la deuda ha disminuido lo que representa una **Amenaza Baja** ya que el dinero del país se lo desembolsa en menor cantidad que antes.

### **2.2.1.1.5 Producto Interno Bruto**

Mide el valor de la producción, a precios finales del mercado, realizados dentro de las fronteras geográficas de un país. Conceptualmente difiere del Producto Nacional Bruto (PNB) por incluir las partes de ingresos generados internamente transferidas hacia el exterior. Per cápita: quiere decir por persona.

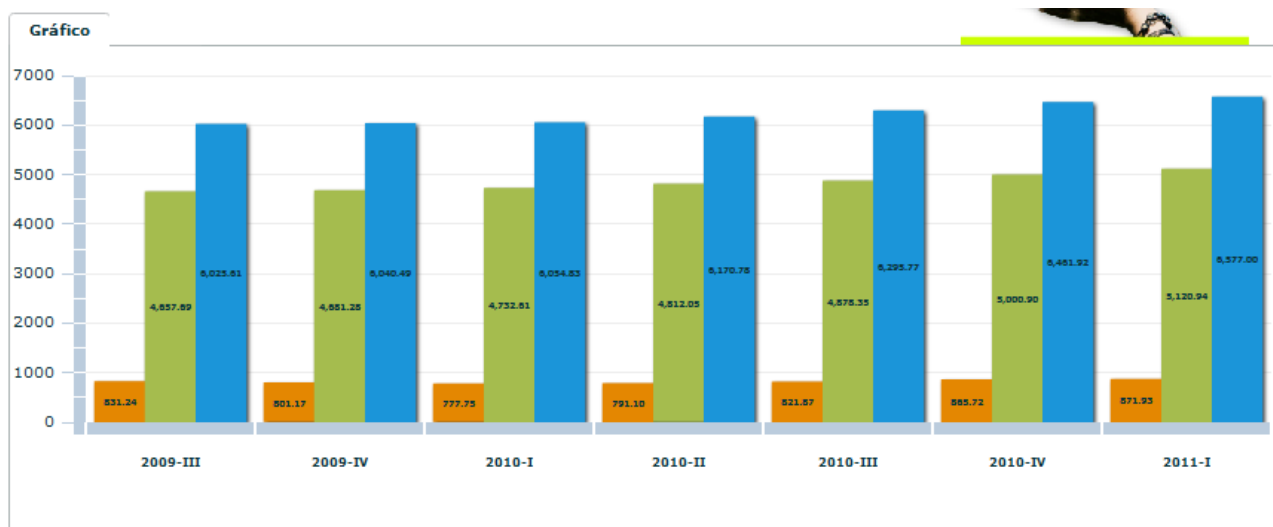
La economía de Ecuador creció un 8,9 por ciento interanual en el segundo trimestre del 2011 impulsado por fuertes niveles de inversión, acelerando levemente el ritmo de expansión anual.

El Producto Interno Bruto del país registró un crecimiento del 2,50 por ciento en el segundo trimestre del 2010.

Frente al primer trimestre de este año, cuando creció un 8,6 por ciento, la economía se aceleró un 2,2 por ciento entre abril y junio del 2011.<sup>5</sup>

### Gráfico N°7 Evolución del Producto Interno Bruto

Millones de Dólares



Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (BCE)

PIB PETROLERO PIB NO PETROLERO PIB TRIMESTRAL

ELABORADO POR: Alexandra Herrera

<sup>5</sup>[http://www.google.com.ec/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9 &met y=ny\\_gdp\\_mktp\\_cd&idim=count ry:ECU&dl=es&hl=es&q=pib+ecuador](http://www.google.com.ec/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9 &met y=ny_gdp_mktp_cd&idim=count ry:ECU&dl=es&hl=es&q=pib+ecuador)

**Tabla N°3 Datos desde 2009 al 2011**

Fecha	PIB PETROLERO	PIB NO PETROLERO	PIB TRIMESTRAL
2009-III	831.242	4657.691	6025.615
2009-IV	801.171	4681.288	6040.498
2010-I	777.75	4732.613	6054.832
2010-II	791.109	4812.051	6170.788
2010-III	821.87	4878.356	6295.772
2010-IV	865.725	5000.9	6461.926
2011-I	871.932	5120.947	6577.003

Fuente: Banco central del Ecuador

ELABORADO POR: Alexandra Herrera

## **Análisis**

La tendencia en el rubro del producto interno bruto ha tenido un resultado satisfactorio, teniendo en cuenta que las medidas adoptadas para la protección de la producción nacional en lo referente a salvaguardias han tenido los resultados que se esperaba, se puede determinar que constituye una **Oportunidad Media** para HT CUARTO GRÁFICO.

### **2.2.1.1.6 Inflación**

La inflación acumulada en lo corrido del año se ubica en 3,49%, frente al 2% registrado en el mismo lapso del año pasado.

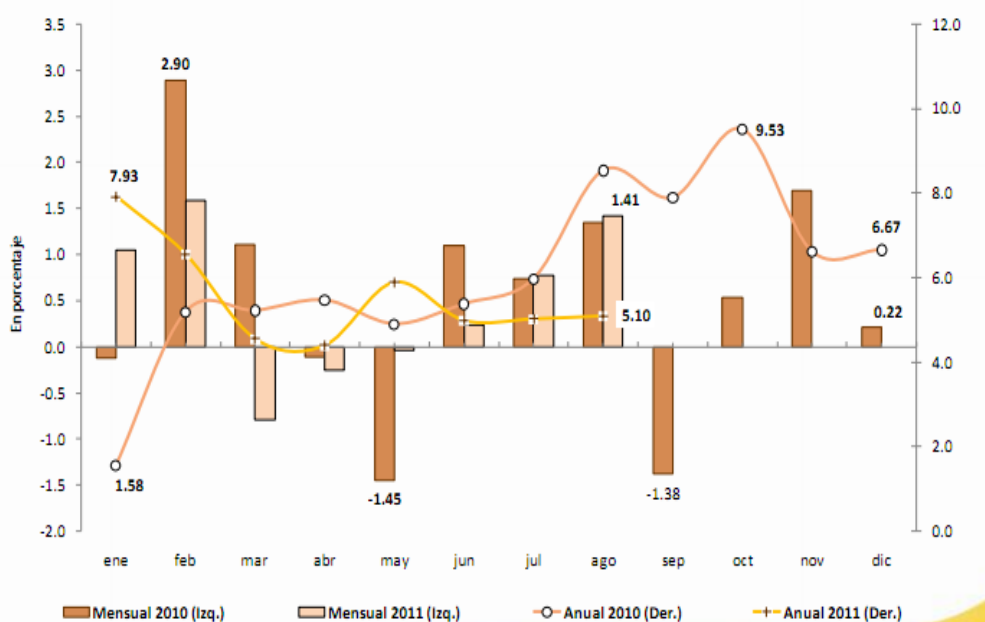
La inflación anualizada (agosto de 2010-agosto de 2011) se situó en 4,84%, superior al 3,82% del período precedente, agrega el reporte.

Ecuador cerró el año pasado con una inflación de 3,33% y prevé para 2011 alrededor de 3,60%.

La inflación mensual para agosto 2011 alcanzó del 0.49%, sumando una inflación acumulada La mayor contribución a la inflación en agosto provino del rubro de alimentos y bebidas no alcohólicas, con un aumento en el mes del 0.67% según el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC).

El IPP nacional en agosto 2011, registra una variación mensual positiva de 1.41% siendo el tercer mes consecutivo de incremento. El porcentaje anual se mantiene sin mayores fluctuaciones en los tres últimos meses.<sup>6</sup>

**Gráfico N°8 de la evolución de la Inflación**



Fuente: Banco central del Ecuador

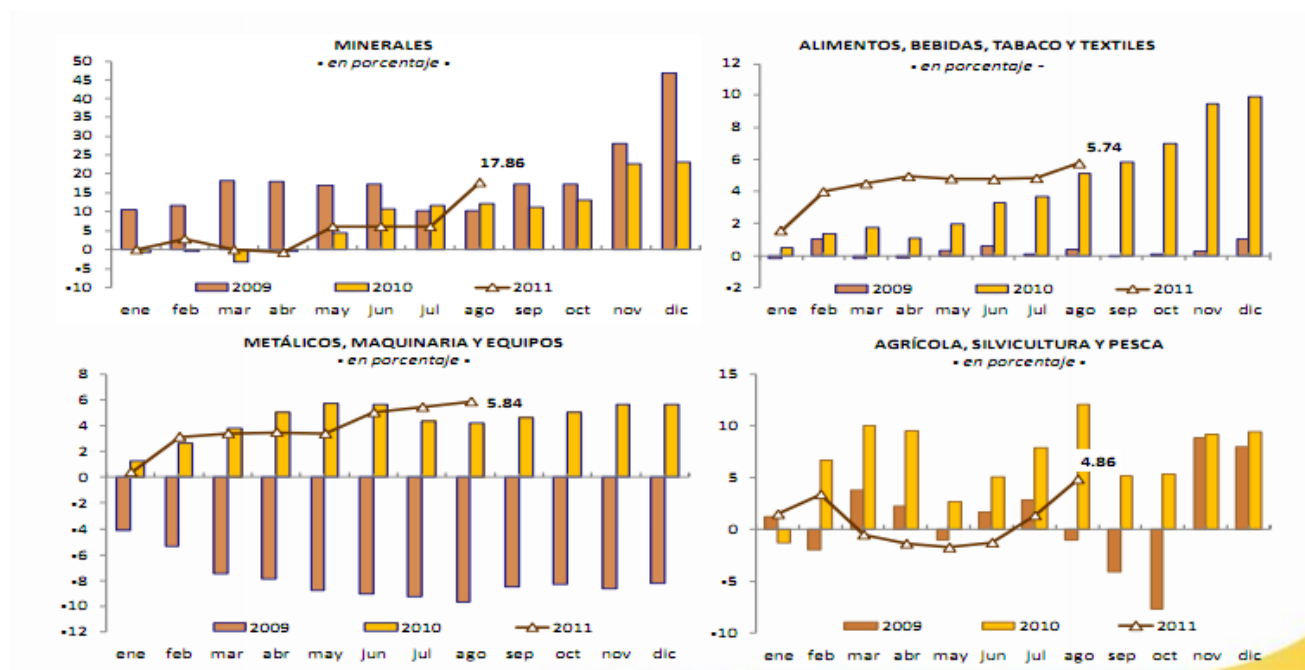
ELABORADO POR: Alexandra Herrera

<sup>6</sup> <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201101.pdf>

## Inflación acumulada del IPP Nacional por secciones

En el período enero-agosto de 2011, la inflación acumulada de los Minerales (exclusivamente el oro) continúa siendo la más alta, por sobre los porcentajes registrados en igual período de los años 2009 y 2010.

**Gráfico N°9 de la evolución de la Inflación**



Fuente: Banco central del Ecuador

ELABORADO POR: Alexandra Herrera

## Análisis

Para HT CUARTO GRÁFICO la inflación es un factor muy importante ya que de acuerdo a los datos analizados el poder adquisitivo de la misma disminuirá, por lo que constituye en una **Amenaza Media**.



#### **2.2.1.1.7 Tasa de Interés**

Precio que se paga por el uso del dinero ajeno, o rendimiento que se obtiene al prestar o hacer un depósito de dinero.

Tasa de Interés Activa.- Precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta.

Tasa de Interés Pasiva.- Precio que se recibe por un depósito en los bancos.

Según estadísticas de la central de riesgos, el monto del microcrédito promedio otorgado por las cooperativas de ahorro y crédito reguladas en Ecuador pasó de US\$ 3.051 a US\$ 3.669 entre 2008 y 2010.

La subida del crédito promedio en Ecuador es una consecuencia del endurecimiento de la política para fijar límites a las tasas de interés que se han registrado en los últimos años. El gobierno del presidente Rafael Correa ha fijado topes que representan un obstáculo para que las entidades que operan en el sector logren cubrir sus costos operativos.

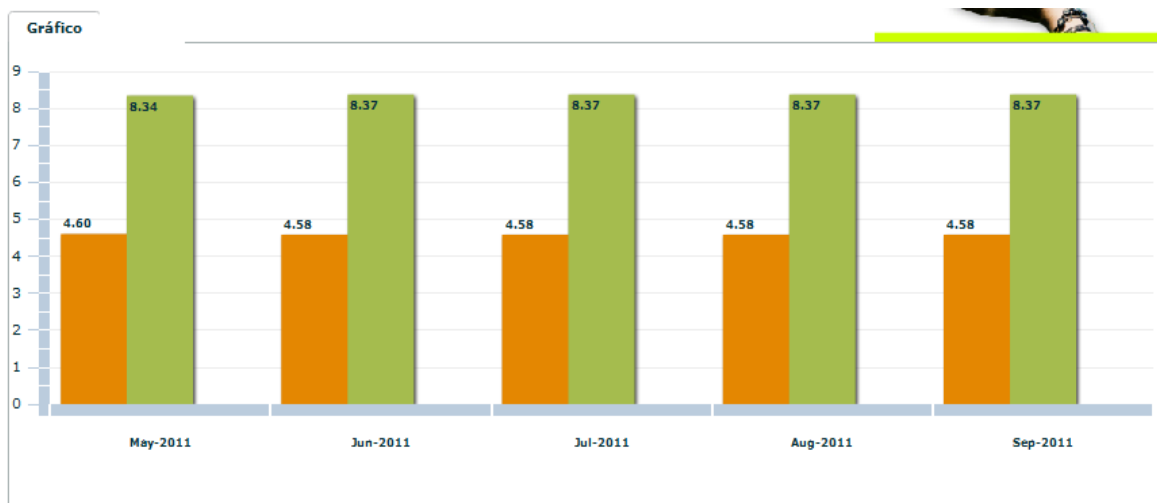
Ahora una cuenta que otorgar un crédito de US\$ 200 es más caro que prestar US\$ 1.500, estas medidas hicieron que la industria micro financiera ecuatoriana se concentrara en el segmento medio y comenzara a desatender a las personas más pobres y vulnerables, precisamente las que necesitan créditos más pequeños.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> <http://andes.info.ec/economia/banco-central-del-ecuador-baja-tasas-de-interes-para-el-credito-4197.html>

## Grafica N°10 de la evolución de la Tasa de Interés

Porcentajes



Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (BCE)

ELABORADO POR: Alexandra Herrera

## Tabla N°4 de datos desde 2009 al 2011

Fecha	T. INTERÉS PASIVA REF. MEN.	T. INTERÉS ACTIVA REF. MEN.
May-2011	4.6	8.34
Jun-2011	4.58	8.37
Jul-2011	4.58	8.37
Aug-2011	4.58	8.37
Sep-2011	4.58	8.37

Fuente: Banco central del Ecuador

ELABORADO POR: Alexandra Herrera

## **Análisis**

Las tasas de interés activa y pasiva influyen en el desempeño de las empresas directamente, ya que a la hora de trabajar conjuntamente con cualquier entidad financiera, se debe analizar ambas tasas, para verificar si la entidad está en la capacidad de poder afrontar con la obligación crediticia s ahorrista. La considerable estabilidad de la tasa de interés activa y el incremento de la tasa de interés pasiva en los últimos años hace que se produzca una **Oportunidad Media** para HT CUARTO GRÁFICO, ya que esto ayudara al ahorro y a la adquisición de préstamos si se lo requiere.

### **2.2.1.2 FACTOR TECNOLÓGICO**

#### **2.2.1.2.1 Uso del Computador**

**Tecnología.-** es el conjunto de los conocimientos propios de una actividad mecánica o arte industrial, o sea la manera de elaborar, fabricar, hacer una cosa, objeto, artículo aplicando el conocimiento que tiene y la capacidad de hacerlo utilizando la habilidad.

La palabra del momento es competitividad, grandes y medianas empresas comprueban que el ámbito empresarial exige nuevos comportamientos que apunten a generar ventajas competitivas en temas de telecomunicaciones, y negocios analizados desde su funcionalidad para el empresario moderno.

Para lo cual la tecnología es un aliado indiscutible para los negocios ya que es una herramienta que proporciona control y centralización de información, esto con el fin de tomar las mejores decisiones para sus procesos, estrategias y planificación de los recursos de la empresa.

En este proyecto el factor tecnológico se resalta y es competitivo usarlo ya que se disminuirá tiempos innecesarios, que pueden ser aprovechados en otras actividades.

El manejo de la tecnología hoy en día es una necesidad básica para nuestra subsistencia y ha facilitado nuestra vida cotidiana, como el internet crece a pasos agigantados en Ecuador, el 90% de estudiantes son usuarios de este servicio, el 70% de la población adulta lo utiliza para pagar servicios básicos y para comunicarse, según encuestas realizadas en Quito y Guayaquil por spectrum.<sup>8</sup>

## **Análisis**

El uso del computador sin duda ha crecido en gran cantidad por parte de los usuarios lo que representa una **Oportunidad Alta** para HT CUARTO GRÁFICO ya que eso asegura que se importe al país tecnología de punta y de esta manera se la adquiere y por ende facilitará el trabajo de nuestra empresa ya que es una herramienta indispensable.

---

<sup>8</sup> <http://andes.info.ec/?s=tecnologia>

### 2.2.1.2.2 Uso del Internet

Tabla N°5 Datos del uso del Internet por provincias

	Hogar			Trabajo			Institución educativa			Centros de acceso público		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Azuay	31,3%	31,0%	37,6%	9,5%	12,1%	9,2%	26,5%	22,0%	20,4%	32,6%	32,3%	31,4%
Bolívar	9,1%	9,2%	14,3%	10,1%	8,0%	8,1%	38,9%	49,3%	49,7%	40,7%	33,2%	27,2%
Cañar	11,4%	12,5%	15,0%	9,2%	11,2%	5,4%	37,8%	26,3%	27,6%	40,6%	49,2%	51,2%
Carchi	10,0%	11,4%	19,0%	13,7%	12,1%	8,9%	32,2%	33,6%	30,4%	43,5%	42,7%	41,1%
Cotopaxi	8,9%	13,4%	12,8%	13,6%	13,2%	11,4%	38,4%	33,7%	38,3%	38,4%	39,3%	35,6%
Chimborazo	14,6%	16,6%	19,5%	12,5%	11,7%	10,6%	38,2%	39,5%	41,4%	33,8%	31,6%	27,3%
El Oro	13,9%	25,9%	35,3%	12,3%	12,3%	9,1%	23,0%	22,8%	22,7%	48,0%	37,5%	31,2%
Esmeraldas	12,6%	16,7%	28,4%	14,7%	11,6%	9,2%	34,9%	28,9%	20,4%	37,0%	42,2%	41,3%
Guayas	18,1%	27,2%	32,5%	16,2%	12,9%	11,5%	25,3%	21,1%	19,9%	39,1%	37,5%	34,8%
Imbabura	14,3%	20,3%	27,1%	11,3%	12,0%	8,3%	29,8%	25,7%	25,4%	44,1%	40,2%	36,9%
Loja	12,7%	15,0%	26,4%	9,1%	10,5%	8,7%	31,9%	17,4%	17,2%	45,6%	56,4%	46,7%
Los Ríos	9,5%	18,6%	16,8%	13,0%	10,2%	10,6%	32,5%	31,9%	30,1%	43,8%	37,0%	40,9%
Manabí	12,1%	25,7%	25,6%	10,4%	11,5%	10,6%	28,6%	29,6%	25,5%	48,6%	32,0%	36,8%
Pichincha	32,4%	43,1%	54,7%	16,0%	18,1%	11,6%	14,4%	12,7%	11,9%	36,1%	25,0%	20,3%
Tungurahua	15,4%	20,8%	24,3%	14,8%	12,7%	12,4%	28,9%	30,4%	36,0%	39,9%	35,6%	26,6%
Santo Domingo	0,0%	13,5%	19,7%	0,0%	10,1%	8,7%	0,0%	35,5%	29,2%	0,0%	40,6%	40,9%
Santa Elena	0,0%	18,2%	17,4%	0,0%	4,7%	7,6%	0,0%	37,3%	29,5%	0,0%	38,8%	45,3%
Amazonía	7,1%	13,2%	19,0%	15,3%	10,8%	12,1%	35,4%	14,9%	28,4%	41,7%	56,9%	29,3%
País	21,6%	28,7%	35,5%	14,4%	13,6%	10,8%	24,1%	21,9%	21,2%	38,9%	34,6%	31,2%

Fuente: Banco central del Ecuador

ELABORADO POR: Alexandra Herrera

## Análisis

El uso del internet en los últimos años ha ido creciendo, ya que es una herramienta que nos ayuda a resolver muchas incógnitas de cualquier ámbito, por lo que es una **Oportunidad Alta** para HT CUARTO GRÁFICO.

### 2.2.1.3 FACTOR POLÍTICO

El factor político al 2011 presenta un panorama incierto y convulsionado por actuaciones controvertidas de los poderes del estado:

## **Función ejecutiva:**

Desde el año de 1997 el Ecuador experimentó una crisis política, dada fundamentalmente por la desconfianza de la población ante la institucionalidad de la democracia; razón por la cual nuestro país en un periodo de 10 años tuvo 8 Jefes de Estado.

Actualmente el Presidente Constitucional de la República es el Econ. Rafael Correa quien tomó el mando el 15 de enero del 2007; a partir de esa fecha se inició la implementación de una serie de medidas con el fin de enfrentar la crisis internacional, misma que representa una gran amenaza para la estabilidad económica del país. Así también el Gobierno pretende implementar un cambio radical en el sistema social, político y económico con el fin de mejorar las condiciones de vida de la población; especialmente de las clases más vulnerables; para esto el Ejecutivo ha emitido algunos proyectos de ley, para ser debatidos y aprobados por la Asamblea Nacional.<sup>9</sup>

## **Función Legislativa**

La Función legislativa se ejerce por la Asamblea Nacional, que se integrará por asambleístas elegidos para un período de cuatro años.

Según el Art. 120 de la Constitución entre los deberes y atribuciones establecidos en la ley están:

- Participara en el proceso de reforma constitucional.
- Expedir, codificar, reformar y derogar las leyes, e interpretarlas con carácter generalmente obligatorio
- Crear, modificar o suprimir tributos mediante ley, sin menoscabo de las atribuciones conferidas a los gobiernos autónomos descentralizados.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> [http://www.movimientoecuador.co.uk/Funciones\\_del\\_Estado\\_Ecuatoriano-t-71.html](http://www.movimientoecuador.co.uk/Funciones_del_Estado_Ecuatoriano-t-71.html)

- Fiscalizar los actos de las funciones Ejecutiva, Electoral y de Transparencia y Control Social, y los otros órganos del poder público.<sup>10</sup>

Actualmente La Asamblea Nacional está conformada en su mayoría por asambleístas del partido del Gobierno y entre los proyectos de ley estudiados por esta función del Estado tenemos:

### **Política Tributaria**

Se implementaron las siguientes reformas en la Ley de Equidad Tributaria que se basa en:

- Incremento al impuesto a la salida de divisas (incentiva el ingreso y la permanencia de divisas)
- Impuesto especial al consumo de Vehículos (Exonera el pago del impuesto a vehículos destinados a un uso productivo y establece como objeto del impuesto a vehículos de lujo)
- Impuesto a la renta (Para las personas naturales establece la deducción del impuesto mediante la presentación de facturas por gastos de salud, educación, alimentación, seguridad social y vivienda)
- Reordenamiento de las obligaciones tributarias pendientes (se condonan y se establecen multas tributarias pendientes de cancelación)
- Incentivos tributarios para los contribuyentes. (Lotería Tributaria)<sup>11</sup>

El objeto de las reformas citadas, busca mejorar los niveles de equidad y combatir la evasión tributaria; sin embargo debemos señalar que los impuestos obtenidos de la ciudadanía son administrados por el Gobierno para: por un lado, cubrir los gastos del sector público; mismo que ha tenido un desmedido crecimiento; y por otro atender los programas de asistencia social.

<sup>10</sup> [http://www.movimientoecuador.co.uk/Funciones\\_del\\_Estado\\_Ecuatoriano-t-71.html](http://www.movimientoecuador.co.uk/Funciones_del_Estado_Ecuatoriano-t-71.html)

<sup>11</sup> <http://foro.univision.com/t5/Noticias-de-Economia/la-politica-tributaria-del-ecuador/td-p/225370866>

## **Análisis**

Para HT CUARTO GRÁFICO, el factor político representa una **Amenaza Media** ya que no está estable en ningún aspecto.

## **Función judicial**

En la última consulta popular, se aprobó sustituir el Pleno del Consejo de la Judicatura por un Consejo de la Judicatura de Transición, para que en el plazo improrrogable de dieciocho meses, ejerza las competencias del Consejo de la Judicatura y reestructure la Función Judicial.

La comisión tripartita encargada de nombrar los nuevos jueces y establecer las reformas judiciales tiene la obligación de reorganizar la función judicial con una actuación independiente y transparente, el cambio más importante que deberá enfrentar esta Comisión será el de establecer una nueva cultura judicial; con funcionarios honorables, preparados, independientes y con vocación para prestar el servicio judicial.<sup>12</sup>

## **Análisis**

Para HT CUARTO GRÁFICO, la reforma de la función judicial representa una **Oportunidad Media**, ya que garantizará una administración de justicia basada en leyes actualizadas, organización y tecnología.

---

<sup>12</sup> [http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2260:que-es-la-funcion-judicial](http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2260:que-es-la-funcion-judicial)



### 2.2.1.3 Seguridad Jurídica

“Esto solamente se logra cuando existe un sistema jurídico que encarne conceptos de justicia y equidad, pero en un ambiente de general confianza. El Ecuador, lamentablemente, no se ha caracterizado siempre por honrar tales principios. Con frecuencia, los cambios circunstanciales, las reformas derivadas de la inestabilidad gubernamental, la falta de una verdadera 'cultura de legalidad', la imprevisión burocrática, han generado la negativa imagen de un país con regímenes legales precarios, sometido cada vez con mayor frecuencia a demandas, cuestionamientos y reclamos en foros internacionales.

Cuando el Ecuador se inserta en el proceso de globalización económica y de internacionalización jurídica, cuyos instrumentos centrales -los tratados- tienen como elemento básico generar estabilidad legal y confianza, es preciso que sin desmerecer los afanes de dotar de mayor equidad a los contratos de interés público, se advierta que al país se le va a exigir, cada vez con mayor frecuencia y fuerza, que ajuste sus conductas a principios consagrados universalmente, como el de la seguridad jurídica, que hasta hace poco eran entendidos por nuestra Administración Pública como simples enunciados sin eficacia concreta”.<sup>13</sup>

### Análisis

La seguridad jurídica, representa una **Amenaza Media** para HT CUARTO GRÁFICO ya que se encuentra inestable, dando lugar a una imparcialidad de los jueces al momento de resolver procesos judiciales.

---

<sup>13</sup> [http://www.ieep.org.ec/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1062&Itemid=48](http://www.ieep.org.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=1062&Itemid=48)

## 2.2.1.4 FACTOR SOCIOCULTURAL

### 2.2.1.4.1 Educación

Si bien en los últimos cincuenta años el Ecuador ha dado pasos importantes en el tema educativo, no es menos cierto que falta mucho por hacer para llegar a metas óptimas que permitan dar cuenta del derecho de la gente a educarse con calidad y enfrentar los desafíos contemporáneos.

Ha habido avances en cuanto a la reducción de analfabetismo, pero en lo que se refiere al nivel de instrucción de la población en primaria, secundaria y universitaria los logros son limitados.

**Gráfica N°11 Evolución del factor educación**



Fuente: ENCUESTA NACIONAL DE EMPLEO, DESEMPLEO Y SUBEMPLEO (ENEMDU) -INEC

ELABORADO POR: Alexandra Herrera

**Tabla N°6 Datos de años promedio de estudio.**

Año	NÚMERO DE AÑOS PROMEDIO DE ESTUDIO Ámbito: Región Sierra (En v
Dec-2006	7,64
Dec-2007	7,64
Dec-2008	7,76
Dec-2009	8,08
Jun-2010	8,16
Dec-2010	8,24

Fuente: Banco central del Ecuador

ELABORADO POR: Alexandra Herrera

## **Análisis**

La inversión que se está realizando en la educación representa una **Oportunidad Alta** para HT CUARTO GRÁFICO, ya que en un futuro no muy lejano, la sociedad contara con profesionales muy bien capacitados para que la empresa logre sus objetivos a través de la puesta en práctica de sus conocimientos.

### **2.2.1.4.2 Empleo, Desempleo y Subempleo**

La recesión genera e incrementa la violencia y la inseguridad en una sociedad. La destrucción del empleo y el consecuente aumento en las tasas de subempleo aumentan la descomposición social y fomentan el desarrollo del crimen organizado.

El desempleo y el subempleo generan pobreza y pérdida de valores en una sociedad. La falta de empleo para los jóvenes obliga a que busquen trabajos ilegales y el crimen organizado es una alternativa cada vez más cercana y cada vez más fácil de acceder.

“Se prevé que el desempleo en Ecuador será del 7,3 % este año y dos décimas más el próximo, es decir el 7,5 %, muy similar a los datos de 2010 (7,6 %).

La tasa de subempleo registrada por el INEC durante el primer semestre del año 2011 es de 46.7%, la cifra de empleo subió a 45,6% (1,98 millones de personas).

Las cifras del informe de mercado laboral del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), publicadas, revelan que en el último año el empleo pleno aumentó en 107000 puestos. En este grupo están las personas que reciben los beneficios de ley y trabajan las 40 horas semanales. Entre los sectores que generaron más empleos, según detalla el documento, están el comercio, los servicios sociales, la pesca y la industria manufacturera.”<sup>14</sup>

## **Análisis**

Tener una tasa de desempleo y subempleo en aumento representa una **Amenaza Alta** para HT CUARTO GRÁFICO, ya que si la población no cuenta con los recursos monetarios suficientes no podrá adquirir el producto ofertado.

### **2.2.1.4.3 Pobreza**

La Secretaría Nacional de Planificación (Semplades) de Ecuador indicó que los índices de pobreza en el país se redujeron en 2011 en más de dos puntos porcentuales: de 22.91 por ciento en 2010 a 19.27 por ciento en la actualidad.

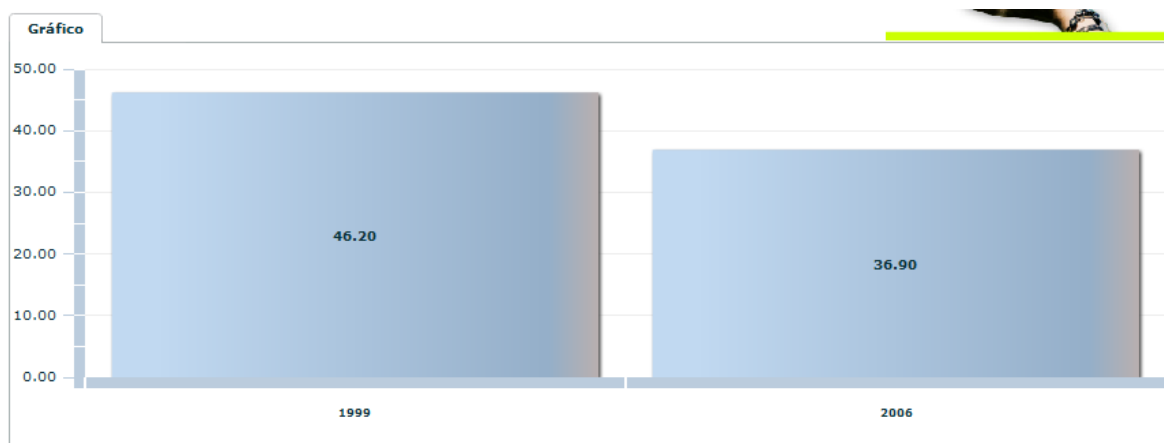
La desigualdad social en el país suramericano también experimentó una caída, y este año se ubica en 4.8 por ciento.

El organismo explica que este avance se debe a las inversiones públicas realizadas por el Gobierno del presidente Rafael Correa en el ámbito social.”<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> <http://www.eluniverso.com/2011/01/14/1/1356/inec-dice-reduce-nivel-desempleo-ecuador.html>

## Gráfico N12 Evolución de la Población



Fuente: ENCUESTA DE CONDICIONES DE VIDA (ECV) -INEC-

Fuente: Banco central del Ecuador

ELABORADO POR: Alexandra Herrera

## Tabla N°7 Datos Evolución Población

Año	POBREZA N.B.I. Ámbito: Región Sierra
1999	46,20
2006	36,90

Fuente: Banco central del Ecuador

ELABORADO POR: Alexandra Herrera

## Análisis

La pobreza aparte de ser negativa siempre representa una **Amenaza Alta** para HT QUARTO GRÁFICO, ya que son menos las personas que podrían adquirir el producto.

#### 2.2.1.4.4 Población Económicamente Activa

La población activa de un país es la cantidad de personas que se han incorporado al mercado de trabajo, es decir, que tienen un empleo o que lo buscan actualmente

“Según estadísticas del banco central el Ecuador registró durante el mes de junio de 2011 una tasa de 6,4% de la PEA, esto debido que no existen muchas fuentes de empleo para todas las personas que desean trabajar”.<sup>15</sup>

#### Análisis

Los datos muestran que no sube la población económicamente activa lo que representa una **Amenaza Alta** para HT CUARTO GRÁFICO, ya que sin dinero las personas no compran los productos ofertados en el mercado,

### 2.2.2 MICRO AMBIENTE

Este nos permitirá analizar todos los componentes que intervienen en el micro ambiente de la empresa representado por los proveedores, clientes y competencia para identificar las amenazas y oportunidades que puedan afectar al desarrollo de la empresa HT CUARTO GRÁFICO.

#### 2.2.2.1 Proveedores

Mencionaremos uno de los proveedores más importantes para la empresa:

Global Grafic está ubicado en la Ciudad de Quito en las calles Mariana de Jesús y Alemania, con un tiempo de servicio en el mercado de 8 años, cabe recalcar que la empresa tiene un posicionamiento en el mercado a nivel nacional ubicándose en el tercer lugar, esta empresa provee placas térmicas del tamaño desde GTO46 que mide 41x37cm, hasta la SM que mide 1030 x 790 cm, de marca FUJI.

---

<sup>15</sup> <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/poblacion-economicamente-activa-105144.html>

La empresa cuenta con ventas de maquinaria CTP la misma que realiza el filmado y revelado de las placas térmicas, además brinda servicio técnico y venta de repuestos, posee un canal de distribución directo, brinda formas de pago a crédito a 70 días, mediante cheque, cosa que otros proveedores de la ciudad no lo hacen, es por eso que la empresa HT CUARTO GRAFICO le ha entregado toda su confianza en ella.

Se realizó una encuesta para determinar la información primaria para el desarrollo de la investigación.

#### 2.2.2.1.1 ANALISIS DE ENCUESTA APLICADA A PROVEEDOR

##### 1.- ¿Qué tipo de servicio o producto ofrece a la empresa HT CUARTO GRAFICO S.A.?

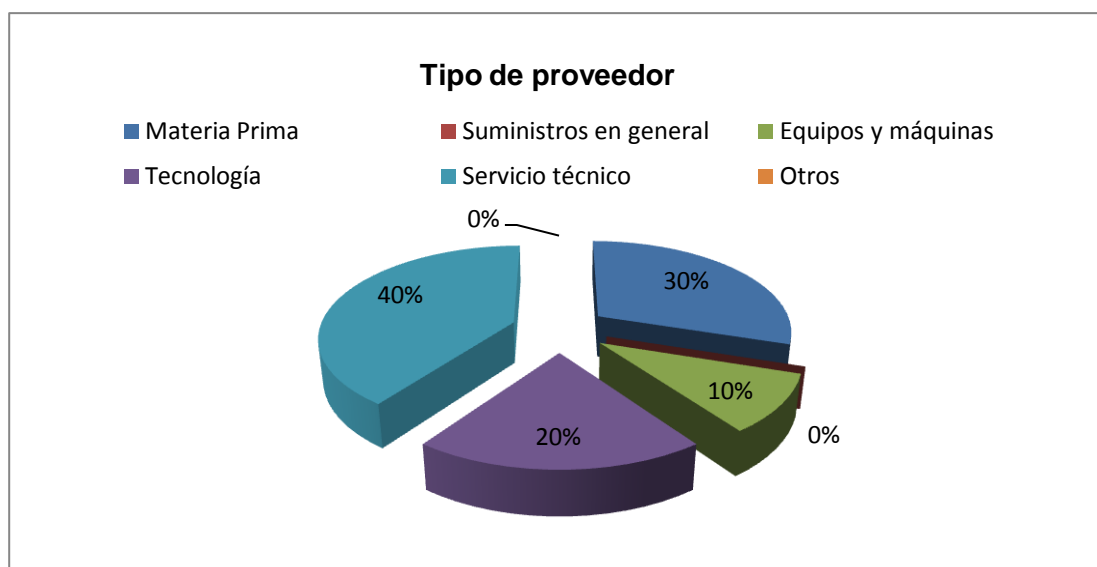
Materia prima	<input type="text"/>	Suministros en general	<input type="text"/>
Equipos y maquinas	<input type="text"/>	Tecnología	<input type="text"/>
Servicio técnico	<input type="text"/>	Otros	<input type="text"/>

**TABLA N°8 Tipo de proveedor**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Materia Prima	3	30%
Suministros en general	0	0
Equipos y máquinas	1	10%
Tecnología	2	20%
Servicio técnico	4	40%
Otros	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

**Grafico N°13 Tipo de proveedor**



Elaborado por: Alexandra Herrera

## **Análisis**

La encuesta indica que el 40% representa Servicio Técnico, el 30% la Materia Prima, el 20% la tecnología, y el 10% los equipos y máquina y el 0% suministros en general y otros. La empresa cuenta con un proveedor estable, pero el hecho de que **la empresa tenga un solo proveedor** se considera una **Amenaza Alta** ya que si el proveedor llagara a no seguir brindándole sus productos y/o servicios, la empresa tendría que conseguir otro proveedor

**2.- ¿Durante cuánto tiempo ha sido proveedor de la empresa HT QUARTO GRAFICO S.A.?**

De 0 a 6 meses	<input type="text"/>	De 6 meses a un año	<input type="text"/>
De 1 a 2 años	<input type="text"/>		



**TABLA N°9 Tiempo de ser proveedor**

	FRECUENCIA	PRCENTAJE
De 0 a 6 meses	0	0
De 6 meses a 1 año	0	0
De 1 a 2 años	10	100%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

**Grafico N°14 Tiempo de ser proveedor**



Elaborado por: Alexandra Herrera

### **Análisis**

El resultado de la encuesta nos indica que el 100% es proveedor constante, fiel y cumplidor durante el tiempo de 1 a 2 años, por lo que esto representa una **Oportunidad Media**, ya que se tiene la confianza y sobre todo el cumplimiento en la prestación de servicio y entrega de pedidos.

### 3.- ¿la empresa HT CUARTO GRAFICO S.A. realiza sus pagos puntuales?

Siempre	<input type="text"/>	Casi siempre	<input type="text"/>
Regularmente	<input type="text"/>	Nunca	<input type="text"/>

**Tabla N°10 Pago a proveedores**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Regularmente	10	100%
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

**Grafico N°15 pago proveedor**



Elaborado por: Alexandra Herrera

## Análisis

Para HT CUARTO GRÁFICO, realizar sus pagos regularmente con un 100%, representa una **Oportunidad Baja**, ya que el proveedor se encuentra contento con ello y dispuesto a seguir prestando sus servicios.

4.- ¿Los precios de los productos y/o servicios ofertados por su empresa los considera?

Alto ☐ Equitativo ☐  
Bajo ☐

**TABLA N°11 Precio de productos**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	0	0
Equitativo	10	100%
Bajo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

**Gráfico N°16 Precio de productos**



Elaborado por: Alexandra Herrera

## Análisis

Para HT CUARTO GRÁFICO representa una oportunidad media tener productos con precios equitativos en el mercado.

### 5.- ¿Los productos y/o servicios poseen garantía?

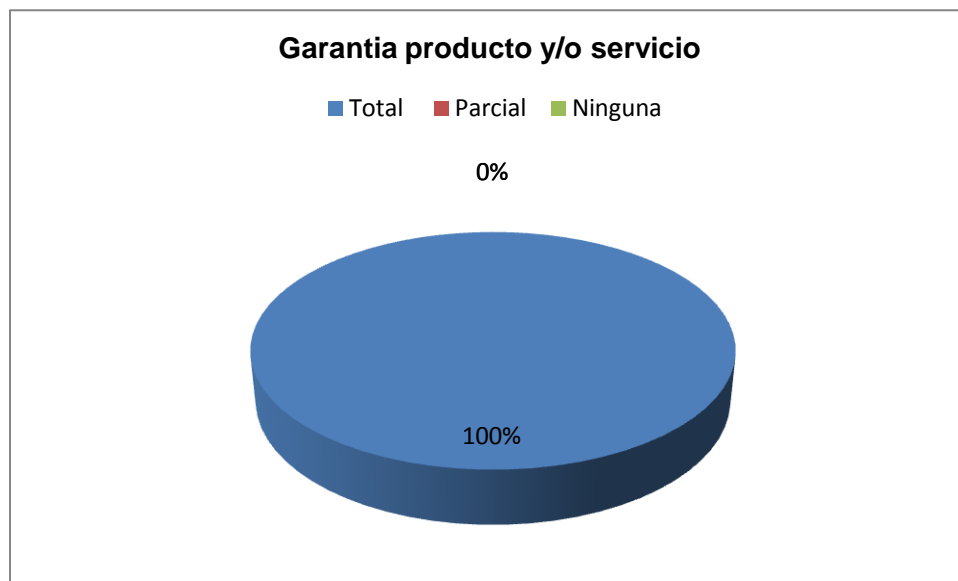
Total ☐ Parcial ☐ Ninguna ☐

**TABLA N°12 Garantía en productos y/o servicios**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Total	10	100%
Parcial	0	0
Ninguna	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

**Gráfico N°17 Garantía de producto y/o servicio**



Elaborado por: Alexandra Herrera

## **Análisis**

**El hecho de tener un solo proveedor constituye una Amenaza Alta para la empresa**

### **2.2.2.2 Cliente**

La empresa para lograr la captación de clientes debe accionar no solamente hacia el mercado sino también dentro de la organización, con una gestión eficiente. Los clientes perciben la buena o mala administración por lo que es importante mencionar algunas consideraciones:

- Llevar una competencia clara
- Aprovechar la buena imagen ante los consumidores
- Que el personal de la empresa esté integrado, capacitado y motivado a través de las remuneraciones e incentivos
- Que los horarios sean amplios
- Que la atención al cliente sea oportuna y gentil.

A continuación daremos a conocer los principales clientes fijos y eventuales que tiene la empresa

#### **2.2.2.2.1 ANÁLISIS ENCUESTA APLICADA A CLIENTES**

**1.- ¿En qué nivel de satisfacción usted ubicaría el trabajo que le brinda HT QUARTO GRAFICO?**

Alto	<input type="checkbox"/>	Medio	<input type="checkbox"/>
Bajo	<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>

**TABLA N°13 Nivel de Satisfacción de Clientes**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	4	100%
Medio	0	0
Bajo	0	0
Ninguno	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

**Grafico N°18 Nivel de Satisfacción de Clientes**



Elaborado por: Alexandra Herrera

### **Análisis**

Del resultado de la encuesta se determina que el 100% representa a que los clientes están siempre satisfechos con los productos que le brinda HT QUARTO GRAFICO, por lo que es una **Fortaleza Alta** ya que se son productos con calidad.

2.- ¿La empresa realiza la entrega de los productos en los plazos acordados?

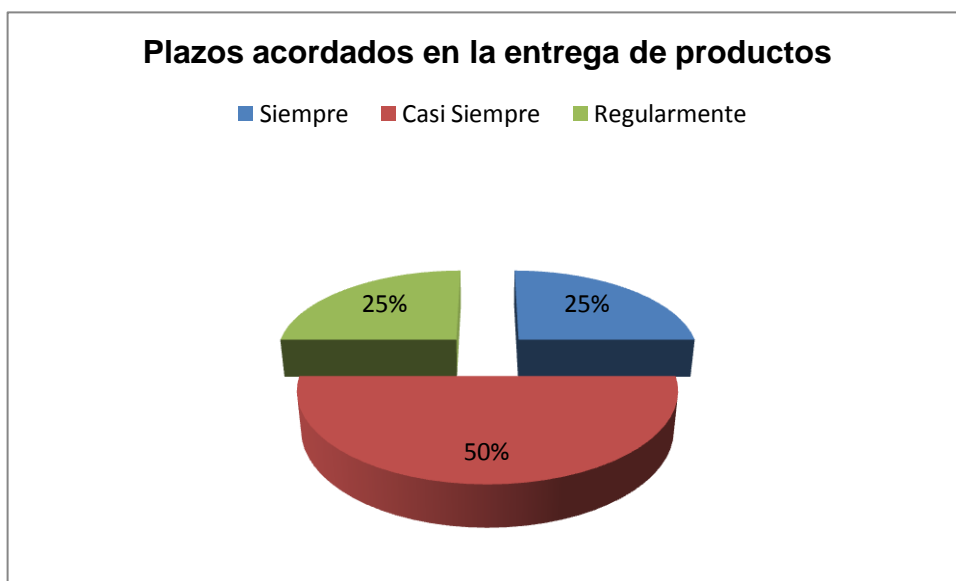
Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Regularmente	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>

**TABLA N°14 Plazos acordados en la entrega de productos**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	25%
Casi Siempre	2	50%
Regularmente	1	25%
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

**GRAFICO N°19 Plazos acordados en la entrega de productos**



Elaborado por: Alexandra Herrera

## Análisis

Los resultados de la encuesta indica que al 50% de los clientes casi siempre se les entrega los productos en los plazos acordados, al 25% siempre y al 25% regularmente, dando una **Fortaleza Media** par HT CUARTO GRÁFICO.

### 3.- ¿Cómo considera los precios de su producto?

Altos ☐ Equitativos ☐  
Bajos ☐

**TABLA N°15 Precio del producto**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	0	0
Equitativo	4	100%
Bajo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

**GRAFICO N°20 Precio del producto**



Elaborado por: Alexandra Herrera



## Análisis

El precio del producto que ofrece HT CUARTO GRAFICO, para los clientes es considerado en un 100% equitativo con los del mercado, dando una **Fortaleza Media**.

### 4.- ¿conoce usted la existencia de empresas similares?

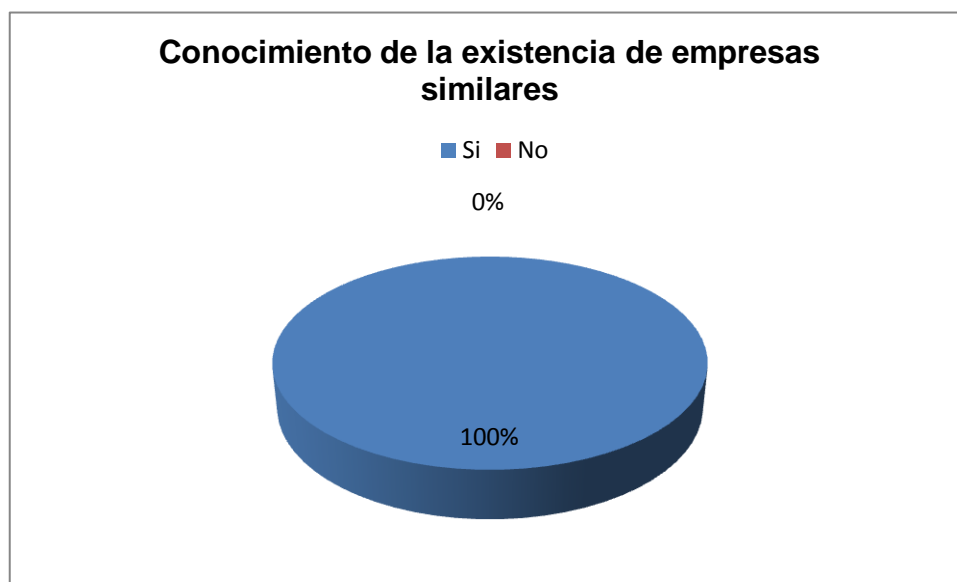
Si ☐ No ☐

**TABLA N°16 Conocimiento de la existencia de empresas similares**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	100%
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

**GRAFICO N°21 Conocimiento de la existencia de empresas similares**



Elaborado por: Alexandra Herrera

## Análisis

El resultado de la encuesta arroja que el 100% de los clientes conoce la existencia de empresas similares, representando una **Debilidad Alta** para HT QUARTO GRÁFICO, ya que existe mucha competencia.

### 5.- ¿Le gustaría que HT QUARTO GRAFICO S.A. ofreciera otros productos?

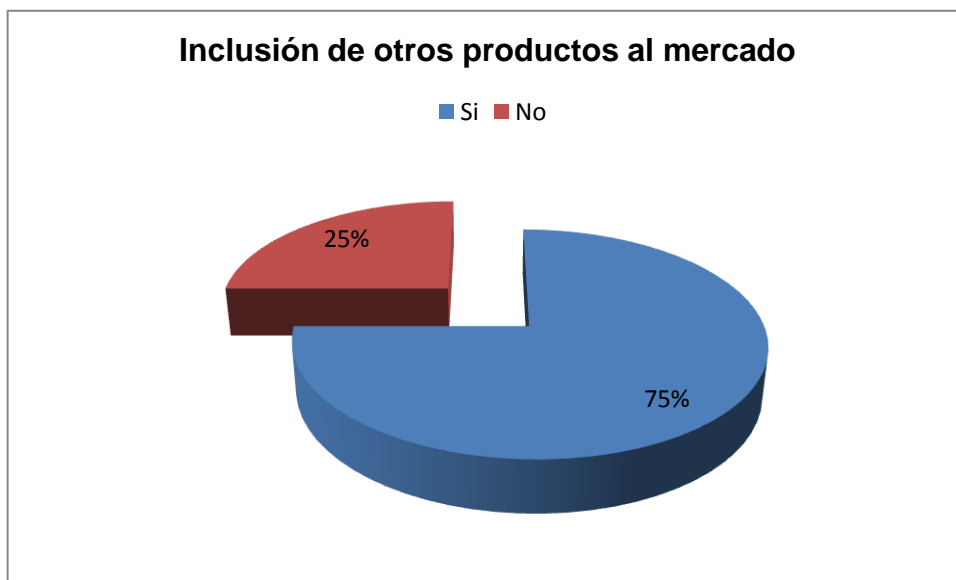
Si ☐ No ☐

**TABLA N°17 Inclusión de otros productos al mercado**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	75%
No	1	25%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

**GRAFICO N°22 Inclusión de otros productos al mercado**



Elaborado por: Alexandra Herrera

## **Análisis**

El 75% de los clientes quieren que se incremente otro producto en HT CUARTO GRÁFICO lo que representa una **Oportunidad Media** para la misma.

### **2.2.2.2 Clientes Fijos:**

#### **1.- GRAFICAS PAOLA**

- Es una imprenta, está ubicada en la ciudad de Quito en las calles 10 de Agosto y Colón, con un tiempo de servicio de 8 años, nos realiza compras alrededor de \$3.000 mensuales.

#### **2.- IMPRESUM**

- Es una imprenta, está ubicada en la ciudad de Quito en las calles Foch y Colón, con un tiempo de servicio de 4 años., nos realiza compras de aproximadamente \$2.000 mensuales.

#### **3.- IMPRESORA FLORES**

- Es una imprenta, está ubicada en la ciudad de Quito en las calles Iñaquito y Juan Gonzales, con un tiempo de servicio de 30 años., nos realiza compras de aproximadamente \$2.500 mensuales.

#### **4.- PURA IMAGEN**

- Es una imprenta, está ubicada en la ciudad de Quito en la calle Itchimbia, con un tiempo de servicio de 30 años., nos realiza compras de aproximadamente \$1.800 mensuales.

#### **2.2.2.2.3 Clientes Eventuales:**

La empresa posee de 20 a 30 clientes eventuales aproximadamente.

##### **1.- IMAGEN DIGITAL**

Con compras de 800 mensuales

##### **2.- PUBLIGRAP**

Con compras de 300 mensuales

##### **3.- Sr. FONCECA**

Con compras de 240 mensuales

##### **4.- Sr. VITERI**

Con compras de 240 mensuales

#### **2.2.2.3 La Competencia**

Como competencia de nuestra empresa en la ciudad de Quito existen alrededor de una 40 empresas constituidas legalmente que se dedican al filmado y revelado de placas térmicas, acotando que no todas tiene específicamente este trabajo sino que muchas de ellas cuentan ya con imprentas propias, lo que hace que exista mayores riesgo en la empresa por tanta competencia que existe.

A continuación daremos a conocer las principales empresas que representan competencia para nuestra empresa.

##### **1.- TOP PRINT**

Esta empresa está ubicada en la Ciudad de Quito en las calles América y Rumipamba con un tiempo de duración en el mercado de 8 años, un aproximado de las ventas que realiza al mes es de \$30.000, esta empresa brinda el filmado y

revelado de placas térmicas en el tamaño de ½ pliego, dichas placas presentan baja calidad por lo que son de menor precio, su forma de pago es a crédito a 3 meses, cuenta con 1 punto de venta, 1 motorizado, 2 diseñadores, 1 operador, 1 ejecutivo de ventas, 1 contador, 1 secretaria y 1 gerente.

## **2.- EXTREMO**

Esta empresa está ubicada en la Ciudad de Quito en las calles América y Santiago con un tiempo de duración en el mercado de 8 años, un aproximado de las ventas que realiza al mes es de \$35.000, posee equipos Screem esta empresa brinda el filmado y revelado de placas térmicas en el tamaño de ½ pliego, dichas placas presentan baja calidad por lo que son de menor precio su forma de pago es a crédito a 4 meses, cuenta con 1 punto de venta, 1 motorizado, 2 diseñadores, 1 operador, 1 ejecutivo de ventas, 1 contador, 1 secretaria y 1 gerente. Su fuerte es la distribución a provincias.

## **3.- COLIBRI**

Esta empresa está ubicada en la Ciudad de Quito en las calles América y Rumipamba con un tiempo de duración en el mercado de 7 años, un aproximado de las ventas que realiza al mes es de \$20.000, posee equipos Screem esta empresa brinda el filmado y revelado de placas térmicas en el tamaño de ½ pliego, dichas placas presentan baja calidad por lo que son de menor precio su forma de pago es a crédito a 4 meses, cuenta con 1 punto de venta, 1 motorizado, 2 diseñadores, 1 operador, 1 ejecutivo de ventas, 1 contador, 1 secretaria y 1 gerente. Su fuerte es la distribución a provincias.

## **Análisis**

Para HT CUARTO GRAFICO, el hecho de que existan muchas empresas similares en el mercado representa una **Amenaza Media**, a pesar de dicho

análisis la empresa es una de las que entrega placas de mayor calidad a sus clientes.

#### **2.2.2.3.1 Intermediarios**

La empresa HT QUARTO GRAFICO posee intermediarios ocasionales es decir que los utiliza cuando tiene que enviar sus placas a otras provincias.

### **2.3. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA**

Este análisis permitirá conocer cuáles serán las posibles fortalezas y debilidades de la empresa y a las cuales se expondrán estrategias para su buen desarrollo

#### **2.3.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA**

##### **2.3.1.1 Planificación**

La planificación es necesaria para la supervivencia y el éxito, una de las actividades críticas del equipo directivo. La planificación busca coordinar todas las actividades y gestionarlas de forma integrada, resolver los problemas críticos y establecer factores claves de éxito.

##### **Análisis**

Existe una planificación que no está legalizada, por lo que representa una **Debilidad Media** para HT QUARTO GRÁFICO, por no estar legal y no ser respetada.

### 2.3.1.1.1 ANÁLISIS ENCUESTA APLICADA A DIRECTIVOS

#### 1.- ¿Posee Planificación la empresa HT QUARTO GRAFICO?

Totalmente ☐

Parcialmente ☐

Ninguno ☐

**TABLA N°18 Posee Planificación la empresa.**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	0	0
Parcialmente	3	100%
Ninguno	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

**GRAFICO N°23 Posee Planificación la empresa.**



Elaborado por: Alexandra Herrera

## Análisis

El 100% de los Directivos expresan que parcialmente HT CUARTO GRÁFICO posee planificación, la misma que no se encuentra legalizada, lo que representa una **Debilidad Alta**.

### 2.- ¿Se cumple o no la planificación en la empresa?

Totalmente ☐

Parcialmente ☐

Ninguno ☐

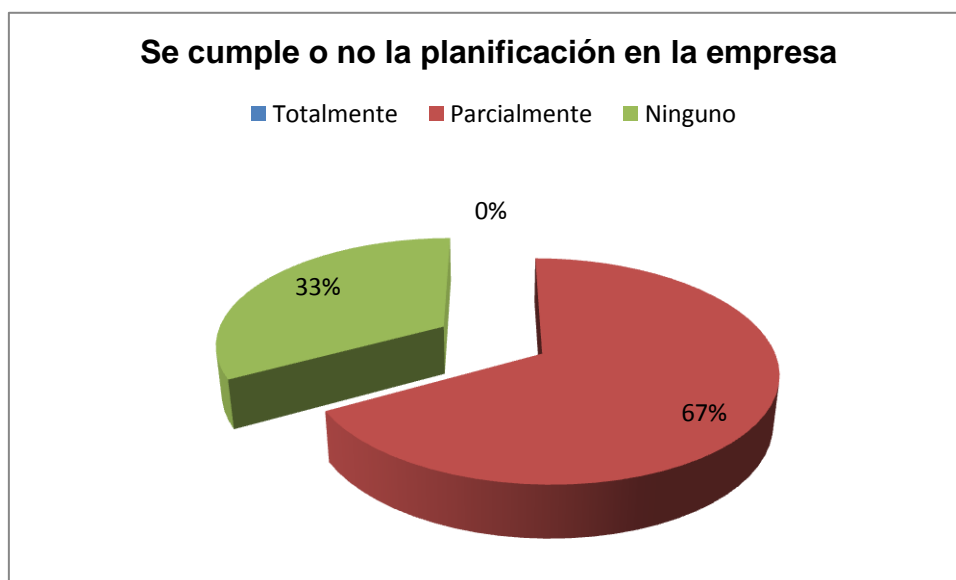
**TABLA N°19 Se cumple o no la planificación en la empresa**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	0	0
Parcialmente	2	67%
Ninguno	1	33%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera



## GRAFICO N°24 Se cumple o no la planificación en la empresa



Elaborado por: Alexandra Herrera

### Análisis

En la encuesta realizada el 67% de los directivos opinan que se aplica totalmente la planificación en HT QUARTO GRÁFICO, mientras que el 33% opinan que se aplica parcialmente lo que representa una **Fortaleza Media**.

### 3.- ¿Se han difundido los objetivos y/o metas al personal?

Totalmente ☐

Parcialmente ☐

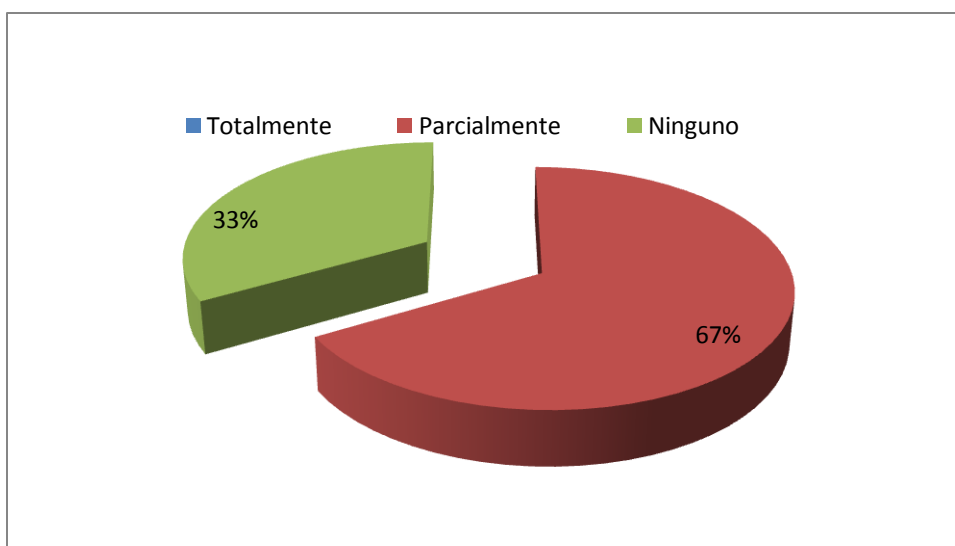
Ninguno ☐

**TABLA N°20 Difusión de Objetivos y/o metas al personal**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	0	0
Parcialmente	2	67%
Ninguno	1	33%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

**GRAFICO N°25 Difusión de Objetivos y/o metas al personal**



Elaborado por: Alexandra Herrera

### **Análisis**

El 67% de los directivos expresa que se les ha difundido totalmente los objetivos y/o metas a los empleados, mientras que el 33% expresa que no se las ha difundido, lo que representa una **Debilidad Media** para HT QUARTO GRÁFICO.

#### 4.- ¿Se ha transmitido los valores y principios al personal?

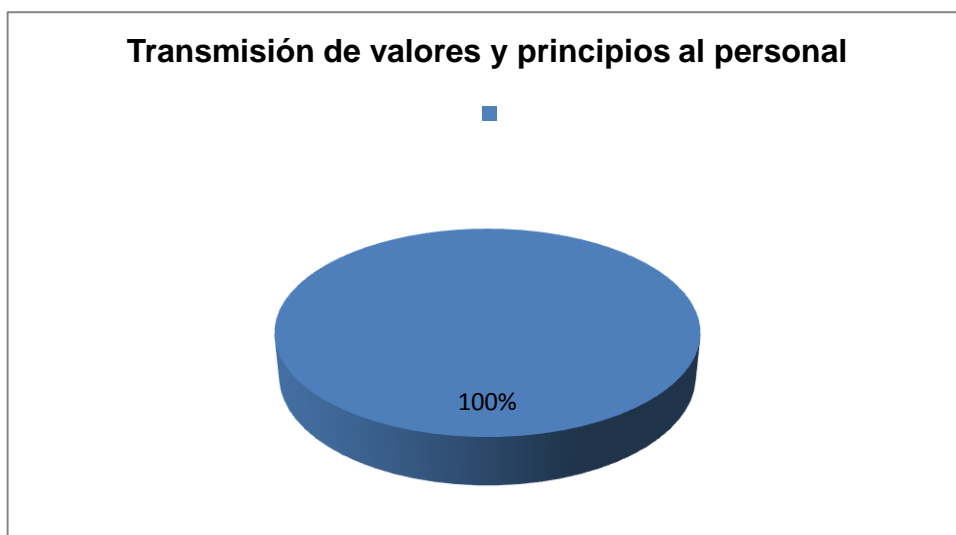
Totalmente ☐ Parcialmente ☐  
Ninguno ☐

**TABLA N°21 Transmisión de valores y principios al personal**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	0	0
Parcialmente	3	100%
Ninguno	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

**GRAFICO N°26 Transmisión de valores y principios al personal**



Elaborado por: Alexandra Herrera

#### **Análisis**

El 100% de los directivos expresan que se les ha difundido parcialmente los valores y principios al personal, ya que si están estos por escrito, la empresa tienen valores y principios no empresariales pero si personales lo que representa una **Fortaleza Baja** para HT CUARTO GRÁFICO.

**5.- De las siguientes opciones de principios y valores, ¿cuáles se aplican en esta empresa?**

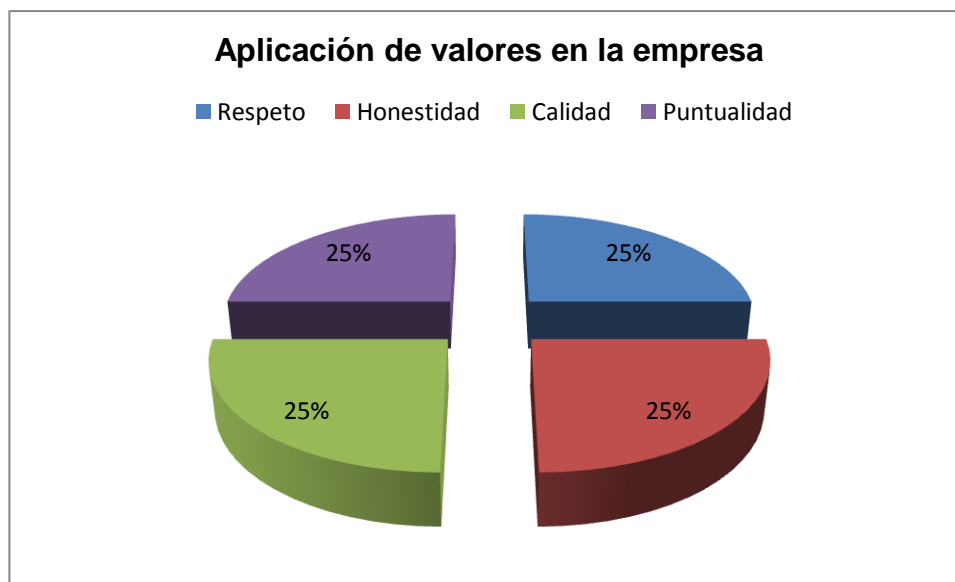
Respeto	<input type="checkbox"/>	Honestidad	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>	Puntualidad	<input type="checkbox"/>

**TABLA N°22 Aplicación de valores en la empresa**

	FRECUENCIA	PORENTAJE
Respeto	1	25%
Honestidad	1	25%
Calidad	1	25%
Puntualidad	1	25%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

**GRAFICO N°27 Aplicación de valores en la empresa**



Elaborado por: Alexandra Herrera

## Análisis

El 100% de los directivos expresaron que se aplican el respeto, Honestidad, Calidad y Puntualidad, lo que representa una **Fortaleza Alta** para HT QUARTO GRÁFICO.

### 2.3.1.2 Organización

Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe de diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa

No existe estructura orgánica (consulta a los directivos)

Sin la existencia de una estructura orgánica la empresa carece de procesos procedimientos, manuales.

#### 2.3.1.2.1 ANÁLISIS ENCUESTA APLICADA A DIRECTIVOS

1.- ¿Posee organigrama estructural la empresa HT QUARTO GRAFICO?

Si ☐

No ☐

**TABLA N°23 Posee organigrama estructural la empresa**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0
No	3	100%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

## GRAFICO N°28 Posee organigrama estructural la empresa



Elaborado por: Alexandra Herrera

### Análisis

El 100% de los directivos expresa que HT CUARTO GRÁFICO, no posee organigrama estructural, lo que representa una **Debilidad Alta**.

## 2.- ¿Los recursos de la entidad están debidamente organizados?

Totalmente

Parcialmente

No lo están

## TABLA N°24 Los recursos de la entidad están debidamente organizados

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	1	33%
Parcialmente	2	67%
No lo están	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

## GRAFICO N°29 Los recursos de la entidad están debidamente organizados



Elaborado por: Alexandra Herrera

### Análisis

El 67% de los directivos opinan que totalmente los recursos de la entidad están debidamente organizados, el 33% opina que parcialmente lo que representa una **Fortaleza Media** para HT CUARTO GRÁFICO.

### 3.- ¿Existen funciones y responsabilidades asignadas a cada puesto?

Totalmente

☐

Parcialmente

☐

No existen

☐

**TABLA N°25 Existen funciones y responsabilidades asignadas a cada puesto**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	3	100%
Parcialmente	0	0
No existen	0	0
TOTAL	3	100%

Elaborado por: Alexandra Herrera

**GRAFICO N°30 Existen funciones y responsabilidades asignadas a cada puesto**



Elaborado por: Alexandra Herrera

### **Análisis**

Según los resultados de la encuesta el 100% de los empleados expresa que existe totalmente funciones y responsabilidades asignadas a cada puesto lo que representa una **Fortaleza Alta** para HT CUARTO GRÁFICO .



**4.- ¿El espacio físico en el cual realiza su trabajo lo considera usted:**

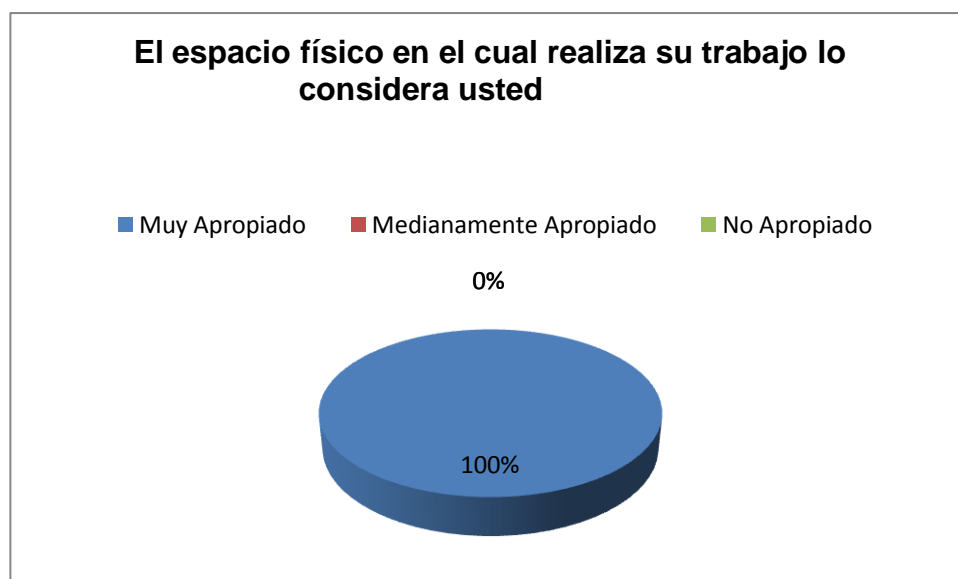
Muy Apropiado ☐ Medianamente Apropiado ☐  
 No Apropiado ☐

**TABLA N°26 El espacio físico en el cual realiza su trabajo lo considera usted**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Apropiado	3	100%
Medianamente Apropiado	0	0
No Apropiado	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

**GRAFICO N°31 El espacio físico en el cual realiza su trabajo lo considera usted**



Elaborado por: Alexandra Herrera

## **Análisis**

El 100% de los directivos expresa que el espacio físico en el cual realiza su trabajo lo considera lo consideran muy apropiado, lo que representa para HT QUARTO GRÁFICO una **Fortaleza Alta**.

### **2.3.1.3 Dirección**

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos.

El direccionamiento en HT QUARTO GRÁFICO lo realizan los directivos de la misma para que no existan desvíos en ninguna de las actividades.

Los directivos direccionan a los empleados sobre la base de su formación profesional, experiencia técnica y administrativa y liderazgo

Si bien la dirección no consta dentro de un organigrama existe la autoridad de hecho y dentro de sus funciones impone los principios y valores que debe tener la empresa.

#### **2.3.1.3.1 ANÁLISIS ENCUESTA APLICADA A DIRECTIVOS**

**1.- ¿Existe un Plan Estratégico en la compañía HT QUARTO GRAFICO?**

Si ☐

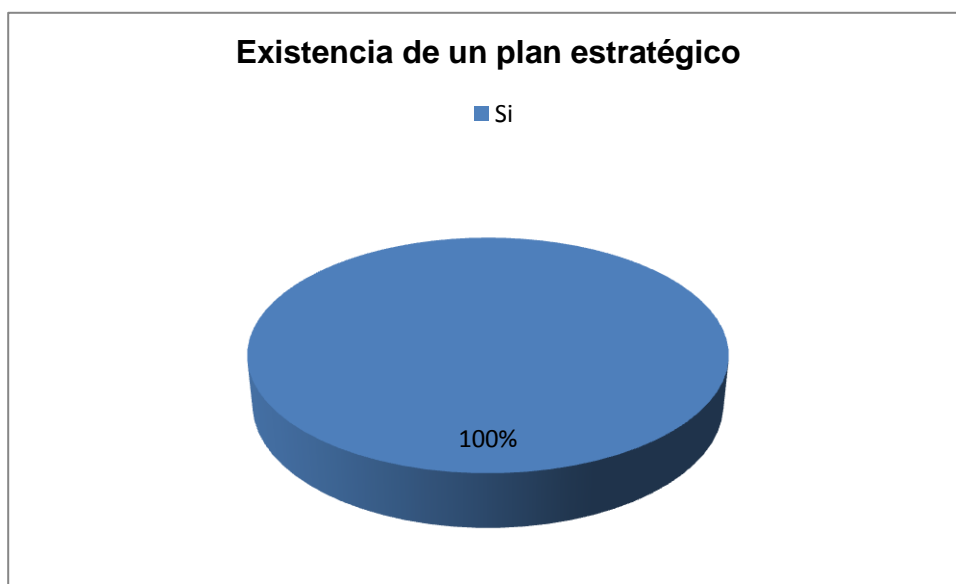
No ☐

**TABLA N°27 Existencia de un plan estratégico**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0
No	3	100%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

**GRAFICO N°32 Existencia de un plan estratégico**



Elaborado por: Alexandra Herrera

### **Análisis**

El 100% de los directivos expresa que no existe un plan estratégico en HT QUARTO GRÁFICO, lo que representa una **Debilidad Alta**.

**2.- ¿Le gustaría tener una visión y misión de acuerdo a las exigencias del mercado actual?**

Totalmente ☐

Parcialmente ☐

Ninguno ☐

**TABLA N° 28 Le gustaría tener una visión y misión de acuerdo a las exigencias del mercado actual**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	3	100%
Parcialmente	0	0
Ninguno	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

**GRAFICO N°33 Le gustaría tener una visión y misión de acuerdo a las exigencias del mercado actual**



Elaborado por: Alexandra Herrera

### **Análisis**

El resultado de la encuesta arroja que al 100% de los directivos le gustaría tener una visión y misión de acuerdo a las exigencias del mercado actual lo que representa una **Fortaleza Alta** para HT CUARTO GRÁFICO.

**3.- ¿El tipo de liderazgo que usted ejerce lo considera:**

Muy Apropiado ☐ Medianamente Apropiado ☐

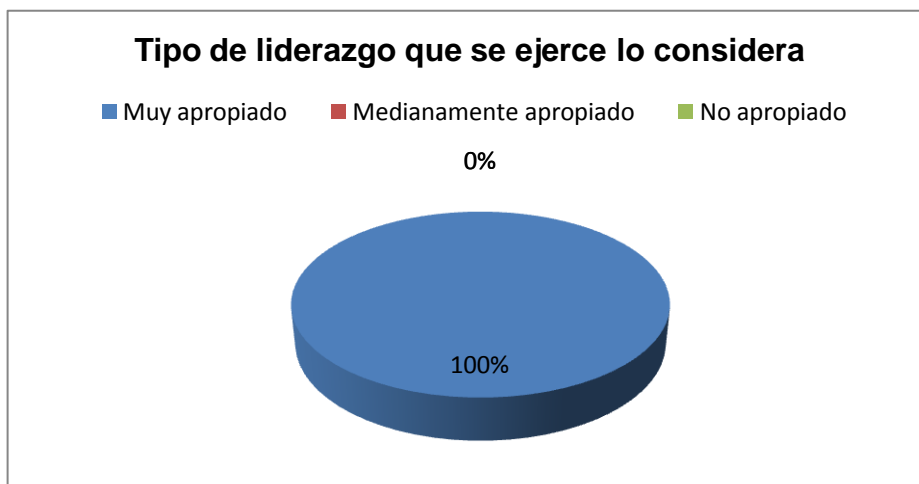
No Apropiado ☐

**TABLA N°29 Tipo de liderazgo que se ejerce lo considera**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy apropiado	3	100%
Medianamente apropiado	0	0
No apropiado	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

**GRAFICO N°34 Tipo de liderazgo que se ejerce lo considera**



Elaborado por: Alexandra Herrera

**Análisis**

El resultado de la encuesta expresa que el 100% de los directivos ejercen un liderazgo muy apropiado lo que representa una **Fortaleza Alta** para HT CUARTO GRÁFICO.

#### 4.- ¿La comunicación con sus empleados como la calificaría?

Muy Buena ☐ Buena ☐

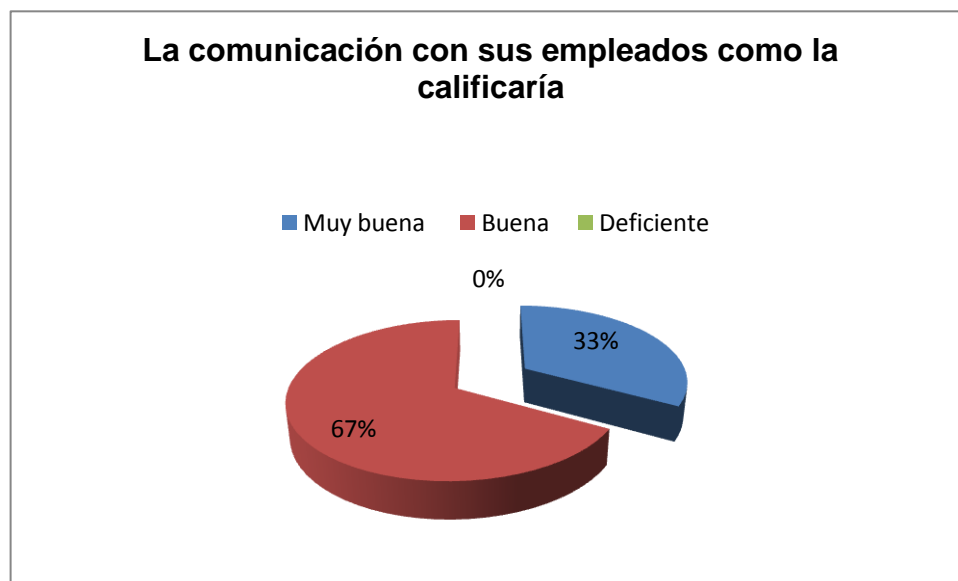
Deficiente ☐

**TABLA N°30 La comunicación con sus empleados como la calificaría**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	1	33%
Buena	2	67%
Deficiente	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

**GRAFICO N°35 La comunicación con sus empleados como la calificaría**



Elaborado por: Alexandra Herrera

#### **Análisis**

El 67% de los directivos califica la comunicación con sus empleados buena ya que no pasan todo el tiempo en la empresa, y el 33% de los directivos expresa que la comunicación es muy buena ya que está permanentemente en la empresa lo que representa una **Debilidad Baja** para HT CUARTO GRÁFICO.

#### 2.3.1.4 Control

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Se aplica el control de calidad en sus placas es permanente por parte del operador de la máquina y del diseñador del arte, se realizan mantenimientos mensuales de la maquinaria, los controles contables son imprescindibles y por ende también son controlados los tiempos de entrega.

##### 2.3.1.4.1 ANÁLISIS ENCUESTA APLICADA A DIRECTIVOS

1.- ¿Existe contabilidad en la compañía HT CUARTO GRAFICO?

Si ☐

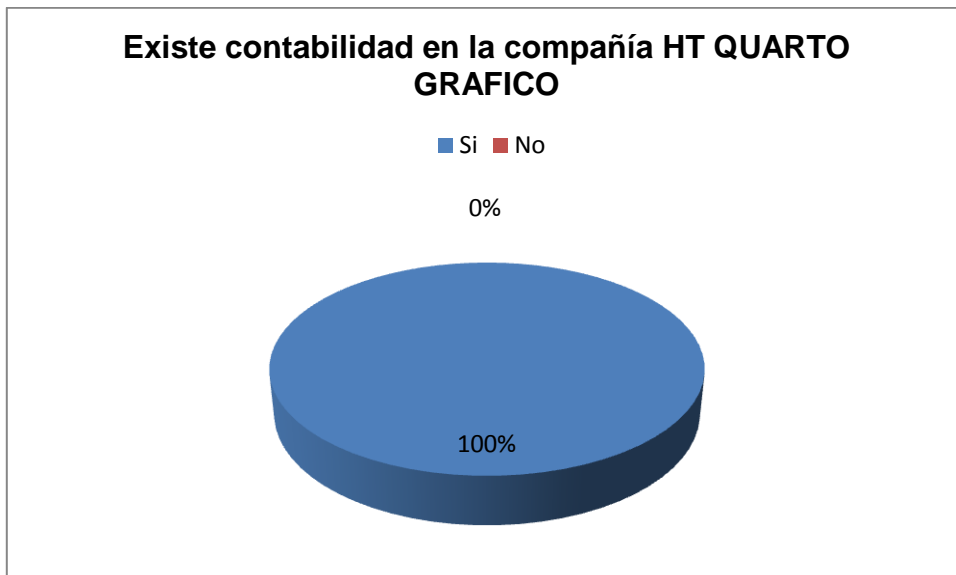
No ☐

**TABLA N°31 Existe contabilidad en la compañía HT CUARTO GRAFICO**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	100%
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

## GRAFICO N°36 Existe contabilidad en la compañía HT QUARTO GRAFICO



Elaborado por: Alexandra Herrera

### Análisis

El 100% de los directivos expresa que en HT QUARTO GRÁFICO, si existe contabilidad ya que es una empresa legalmente constituida, lo que representa una **Fortaleza Alta.**

**2.- ¿Cuenta con un plan financiero de acuerdo a las exigencias del mercado actual?**

Totalmente

☐

Parcialmente

☐

No existen

☐

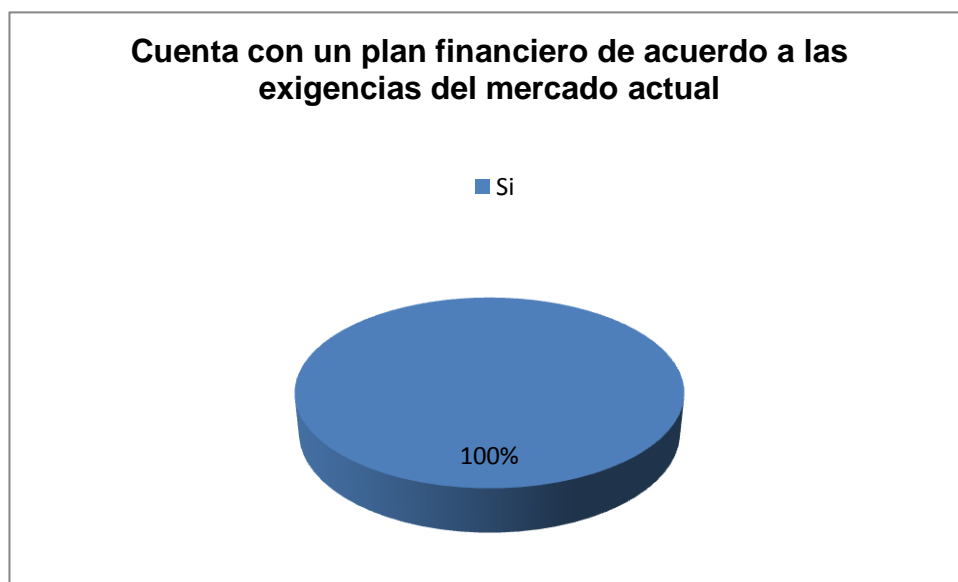


**TABLA N°32 Cuenta con un plan financiero de acuerdo a las exigencias del mercado actual**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	0	0
Parcialmente	3	100%
No existe	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

**GRAFICO N°37 Cuenta con un plan financiero de acuerdo a las exigencias del mercado actual**



Elaborado por: Alexandra Herrera

### Análisis

El 100% de los directivos encuestados expresa que parcialmente cuentan con un plan financiero de acuerdo a las exigencias del mercado actual, lo que representa una **Fortaleza Alta** para HT CUARTO GRÁFICO.

### 3.- ¿Existe los estados financieros debidamente elaborados?

Si

☐

No

☐

**TABLA N°33 Existencia los estados financieros debidamente elaborados**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	100%
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

**GRAFICO N°38 Existencia los estados financieros debidamente elaborados**



Elaborado por: Alexandra Herrera

### **Análisis**

El resultado de la encuesta nos da que el 100% de los directivos expresan que existen estados financieros debidamente elaborados lo que representa una **Fortaleza Alta** para HT CUARTO GRÁFICO.

#### 4.- ¿Se cumple con las obligaciones tributarias?

Si ☐ No ☐

**TABLA N°34 Se cumple con las obligaciones tributarias**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	100%
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

**GRAFICO N°39 Se cumple con las obligaciones tributarias**



Elaborado por: Alexandra Herrera

#### **Análisis**

Se cumple con un 100% las obligaciones tributarias en HT CUARTO GRÁFICO, lo que representa una **Fortaleza Alta**.

**5.- ¿Con que frecuencia se realiza el control de inventarios?**

Siempre	<input type="text"/>	Casi siempre	<input type="text"/>
Regularmente	<input type="text"/>	Nunca	<input type="text"/>

**TABLA N°35 Con qué frecuencia se realiza el control de inventarios**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	3	100%
Casi siempre	0	0
Regularmente	0	0
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

**GRAFICO N°40 Con qué frecuencia se realiza el control de inventarios**



Elaborado por: Alexandra Herrera

**Análisis**

El 100% de los directivos encuestados expresa que realizan con frecuencia inventarios en HT QUARTO GRÁFICO, lo que representa una **Fortaleza Alta**.

**6.- ¿Existe evaluaciones de desempeño del talento humano?**

Totalmente	<input type="checkbox"/>	Parcialmente	<input type="checkbox"/>
No existen	<input type="checkbox"/>		

**TABLA N°36 Existe evaluaciones de desempeño del talento humano**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	0	0
Parcialmente	3	100%
No existe	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

**GRAFICO N°41 Existe evaluaciones de desempeño del talento humano**



Elaborado por: Alexandra Herrera

## Análisis

El 100% de los directivos encuestados expresan que existe parcialmente evaluación de desempeño del talento humano, lo que representa una **Fortaleza Media** para HT QUARTO GRÁFICO.

### 2.3.2 TALENTO HUMANO

Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano

#### 2.3.2.1 ANÁLISIS ENCUESTA APLICADA A DIRECTIVOS

##### 1.- ¿El personal está capacitado para realizar el trabajo?

Totalmente ☐

Parcialmente ☐

No lo está ☐

**TABLA N°37 El personal está capacitado para realizar el trabajo**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	3	100%
Parcialmente	0	0
No lo está	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

## GRAFICO N°42 El personal está capacitado para realizar el trabajo



Elaborado por: Alexandra Herrera

### Análisis

El 100% de los directivos encuestados afirma que el personal está capacitado para realizar su trabajo lo que representa una **Fortaleza Alta** HT QUARTO GRÁFICO.

### 2.- ¿El personal aporta con ideas que permitan mejorar los trabajos?

Totalmente ☐ Parcialmente ☐

No aporta ☐

## TABLA N°38 El personal aporta con ideas que permitan mejorar los trabajos

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	0	0
Parcialmente	3	100%
No aporta	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

**GRAFICO N°43 El personal aporta con ideas que permitan mejorar los trabajos**



Elaborado por: Alexandra Herrera

**Análisis**

El 100% de los directivos expresa que el personal si aporta con ideas que permitan mejorar su trabajo, lo que representa una **Fortaleza Alta** para HT  
QUARTO GRÁFICO.

**3.- ¿Existen incentivos para el personal de la entidad?**

Si ☐ No ☐

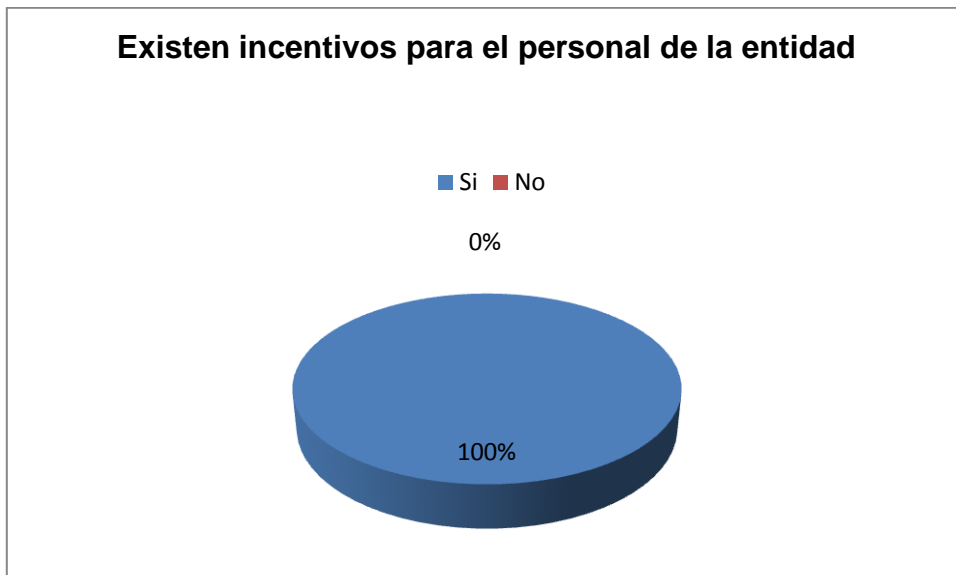
**TABLA N°39 Existen incentivos para el personal de la entidad**

	FRCUENCIA	POECENTAJE
Si	3	100%
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera



## GRAFICO N°44 Existen incentivos para el personal de la entidad



Elaborado por: Alexandra Herrera

### Análisis

El 100% de los directivos afirma que si existen incentivos para el personal de su empresa, para que así se sientan más motivados realizando su trabajo lo que representa una **Fortaleza Media** para HT CUARTO GRÁFICO.

### 2.3.3 ANÁLISIS ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES

#### 1.-¿Conoce si la empresa posee Planificación?

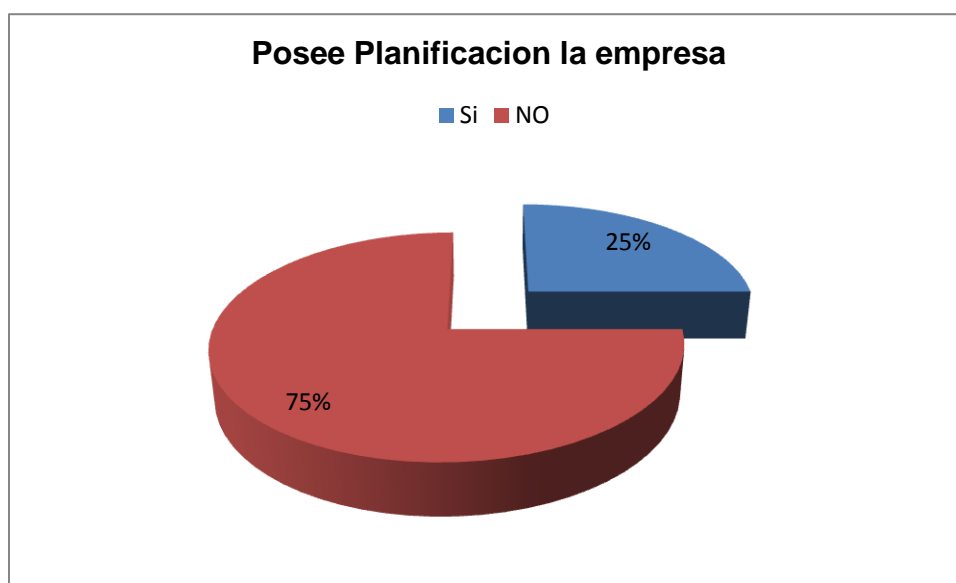
Si ☐ no ☐

TABLA N°40 Posee Planificación la empresa

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	25%
NO	3	75%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

## GRAFICO N°45 Posee Planificación la empresa



Elaborado por: Alexandra Herrera

### Análisis

El resultado de la encuesta nos indica que un 75% de los empleados conoce que no existe planificación en HT CUARTO GRÁFICO, y el 25% que si existe planificación pero no es legalizada por lo que constituye una **Debilidad Media**.

### 2.- ¿Se cumple o no la planificación en la empresa?

Totalmente ☐

Parcialmente ☐

Ninguno ☐

**TABLA N°41 Cumplimiento de la Planificación**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	0	0
Parcialmente	3	75%
Ninguno	1	25%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

**GRAFICO N°46 Cumplimiento de la Planificación**



Elaborado por: Alexandra Herrera

### **Análisis**

El 75% de los empleados de HT CUARTO GRÁFICO expresan que se cumple parcialmente la planificación en la misma, ya que como no está legalizada no se la respeta por lo constituye una **Debilidad Media**.

### **3.- ¿Se les han difundido los objetivos y/o metas de la empresa?**

Totalmente ☐

Parcialmente ☐

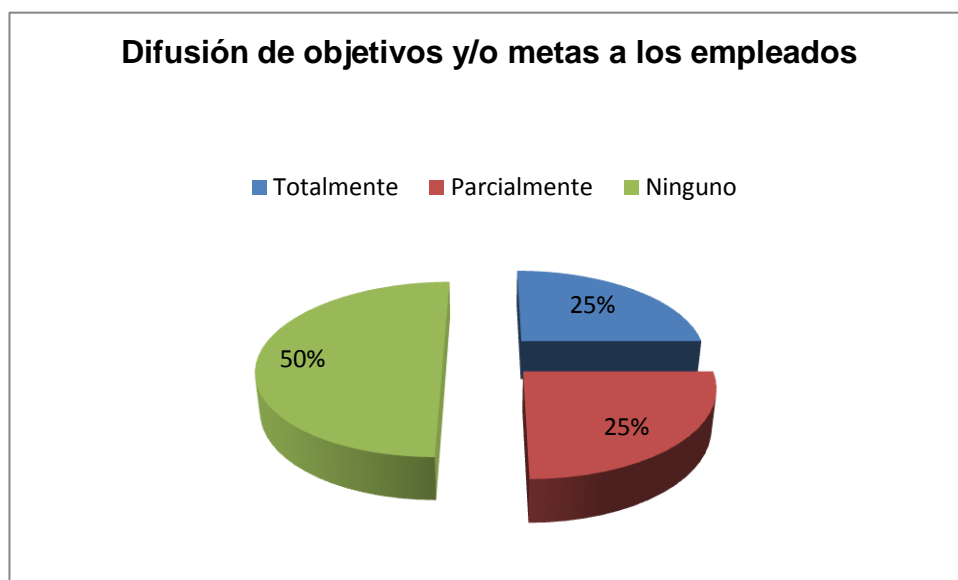
Ninguno ☐

**TABLA N°42 Difusión de objetivos y/o metas a los empleados**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	1	25%
Parcialmente	1	25%
Ninguno	2	50%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

**GRAFICO N°47 Difusión de objetivos y/o metas a los empleados**



Elaborado por: Alexandra Herrera

**4.- De las siguientes opciones de principios y valores, ¿cuáles se aplican en su empresa?**

Respeto

☐

Honestidad

☐

Calidad

☐

Puntualidad

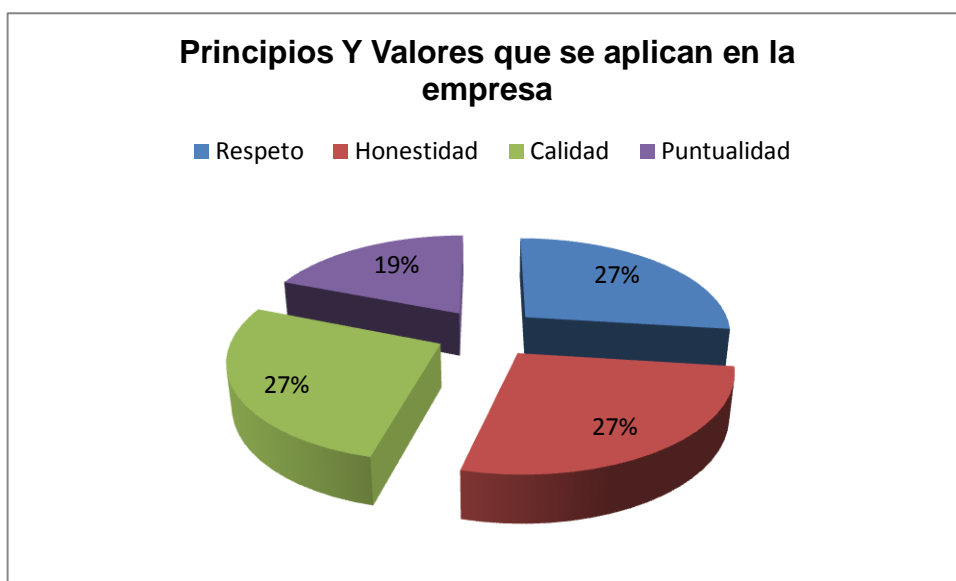
☐

**TABLA N°43 Principios Y Valores que se aplican en la empresa**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Respeto	3	27%
Honestidad	3	27%
Calidad	3	27%
Puntualidad	2	19%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

**GRAFICO N°48 Principios Y Valores que se aplican en la empresa**



Elaborado por: Alexandra Herrera

### **Análisis**

Los empleados opinan que en un 27% se aplican el respeto, honestidad y calidad, mientras que en un 19% se aplica la puntualidad, teniendo así una **Fortaleza Alta** para HT CUARTO GRÁFICO.

### 5.- ¿Posee organigrama estructural la empresa HT QUARTO GRAFICO?

Si ☐

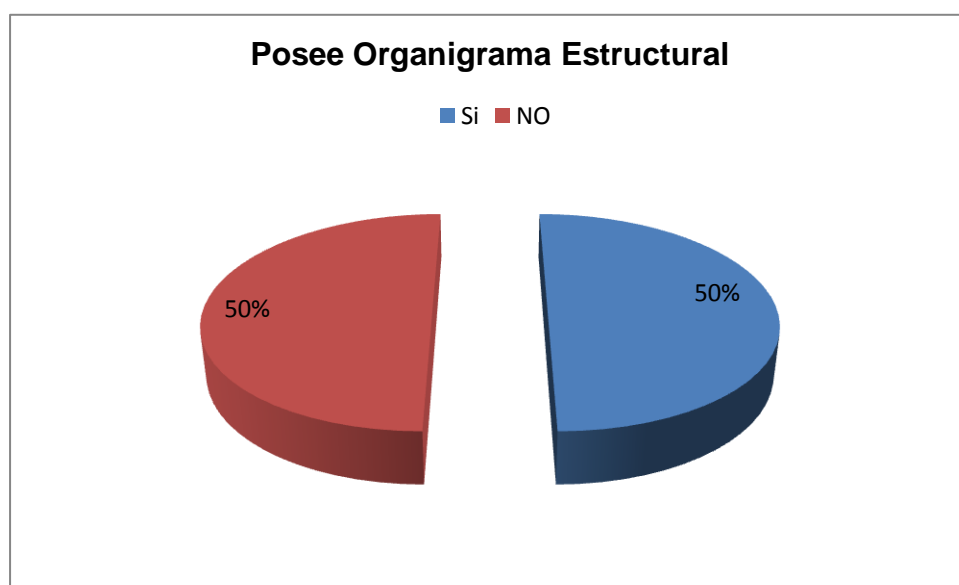
No ☐

**TABLA N°44 Organigrama Estructural**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	50%
NO	2	50%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

**GRAFICO N°49 Posee Organigrama Estructural**



Elaborado por: Alexandra Herrera

### **Análisis**

El 50% de los empleados de HT QUARTO GRÁFICO exponen que la misma no posee organigrama estructural y el 50% expresa que si posee, dando como resultado una **Debilidad Media**.

6.- ¿conoce usted el organigrama estructural de la empresa HT QUARTO GRAFICO?

Si ☐

No ☐

**TABLA N°45 Conocimiento organigrama estructural de la empresa**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	25%
NO	3	75%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

**GRAFICO N°50 Conocimiento organigrama estructural de la empresa**



Elaborado por: Alexandra Herrera

### Análisis

El 75% de los empleados de HT QUARTO GRÁFICO, no conocen el organigrama estructural de la empresa, y el 25% si lo conocer, lo que representa una **Debilidad Alta**.

**7.- ¿El espacio físico en el cual realiza su trabajo lo considera usted:**

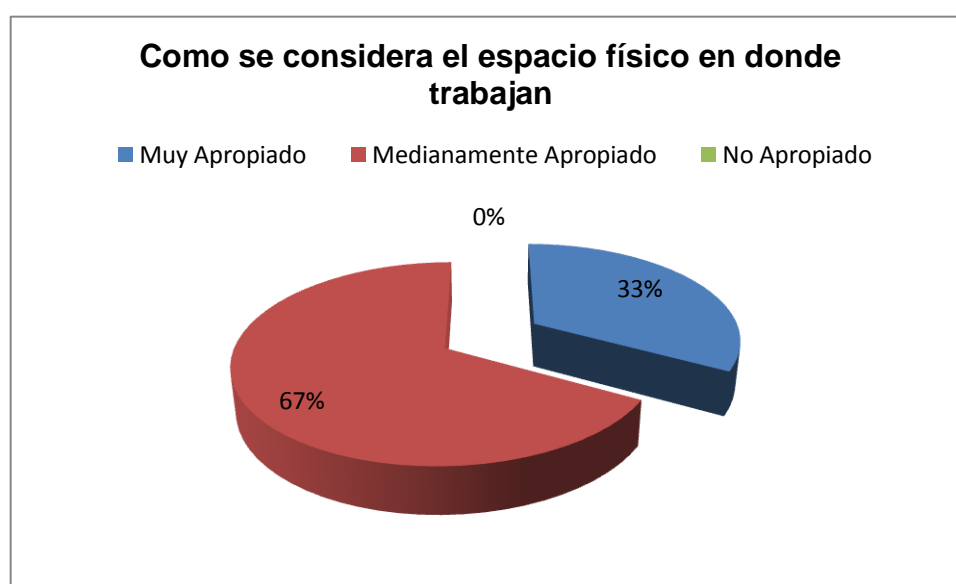
Muy Apropiado ☐ Medianamente Apropiado ☐  
 No Apropiado ☐

**TABLA N°46 Como se considera el espacio físico en donde trabajan**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Apropiado	1	33%
Medianamente Apropiado	2	67%
No Apropiado	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

**GRAFICO N°51 Como se considera el espacio físico en donde trabajan**



Elaborado por: Alexandra Herrera

**Análisis**

El 67% de los trabajadores indican que el espacio físico en donde se desempeñan es medianamente apropiado y el 33% que es muy apropiado, lo que representa una **Debilidad Baja** para HT CUARTO GRÁFICO, porque lo excelente sería que los empleados trabajen en un espacio físico muy apropiado.



### 8.- ¿Cuánto conoce acerca de la visión y misión de la empresa HT QUARTO

#### GRAFICO?

Totalmente ☐

Parcialmente ☐

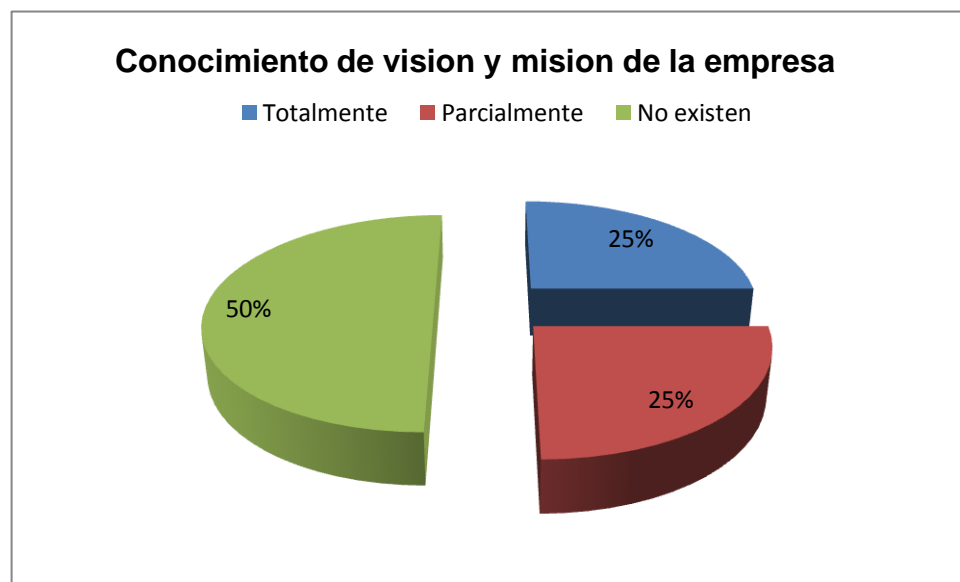
No existen ☐

**TABLA N°47 Conocimiento de la visión y misión de la empresa**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	1	25%
Parcialmente	1	25%
No existen	2	50%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

**GRAFICO N°52 Conocimiento de la visión y misión de la empresa**



Elaborado por: Alexandra Herrera

## Análisis

El resultado de la encuesta nos indica que el 50% de los empleados conoce parcialmente acerca de la visión y misión, sin estas estar legales por lo que representa una **Debilidad Alta** para HT CUARTO GRÁFICO.

### 9.- ¿La comunicación con sus compañeros como la calificaría?

Muy Buena ☐

Buena ☐

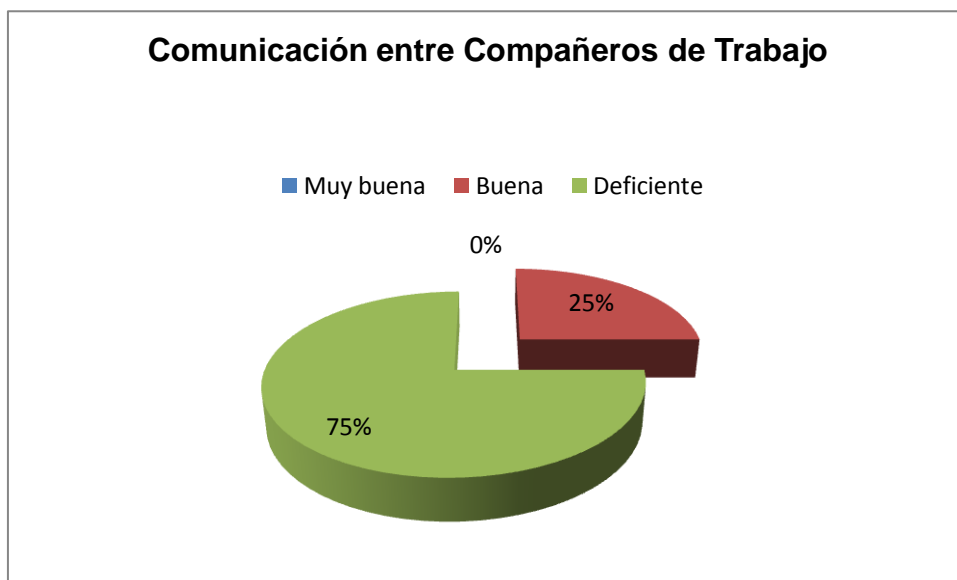
Deficiente ☐

**TABLA N°48 Comunicación entre Compañeros de Trabajo**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	0	0
Buena	1	25%
Deficiente	3	75%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

**GRAFICO N°53 Comunicación entre Compañeros de Trabajo**



Elaborado por: Alexandra Herrera

## Análisis

Los empleados expresan que en un 75% la comunicación entre ellos es buena y el 25% es deficiente dando una **Debilidad Media** para HT CUARTO GRÁFICO.

### 10.- ¿conoce si existe contabilidad en la empresa HT CUARTO GRAFICO?

Si ☐

No ☐

**TABLA N°49 Conocimiento de la existencia de contabilidad en la empresa**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	50%
No	2	50%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

**GRAFICO N°54 Conocimiento de la existencia de contabilidad en la empresa**



Elaborado por: Alexandra Herrera

## Análisis

El resultado de la encuesta nos indica que el 50% de los empleados conoce que HT CUARTO GRÁFICO cuenta con contabilidad y el 50% no conoce que lleva contabilidad por lo representa una **Debilidad Media**.

### 11.- ¿Conoce si la empresa cumple con las obligaciones tributarias?

Si ☐

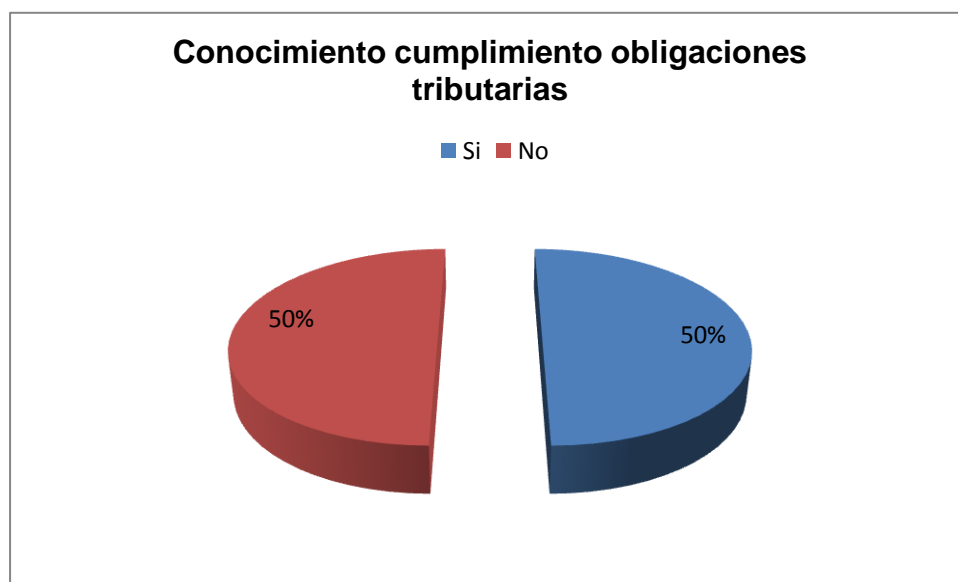
No ☐

**TABLA N°50 Conocimiento de cumplimiento de obligaciones tributarias**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	50%
No	2	50%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

**GRAFICO N°55 Conocimiento de cumplimiento de obligaciones tributarias**



Elaborado por: Alexandra Herrera

## Análisis

El 50% de los trabajadores tiene conocimiento de que HT CUARTO GRÁFICO cumple con las obligaciones tributarias y el 50% restante no tiene conocimiento, lo que representa una **Debilidad Baja**.

### 12.- ¿Ustedes aportan con ideas que permitan mejorar los trabajos?

Totalmente ☐ Parcialmente ☐  
No aporta ☐

**TABLA N°51 Aportación de ideas que permitan mejorar los trabajos**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	0	0
Parcialmente	4	100%
No aporta	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

**GRAFICO N°56 Aportación de ideas que permitan mejorar los trabajos**



Elaborado por: Alexandra Herrera

## Análisis

La encuesta realizada nos indica que el 100% de los empleados aportan con ideas que permitan mejorar el trabajo de HT CUARTO GRÁFICO, lo que representa una **Fortaleza Alta**.

### 13.- ¿Con frecuencia ustedes reciben incentivos?

Si ☐ No ☐

**TABLA N°52 Con frecuencia reciben incentivos**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	50%
No	2	50%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Alexandra Herrera

**GRAFICO N°57 Con frecuencia reciben incentivos**



Elaborado por: Alexandra Herrera

## **Análisis**

El 50% de los empleados expresan que si reciben incentivos mientras que el 50% restante expresa que no reciben incentivos, lo que representa una **Debilidad Media** para HT CUARTO GRÁFICO.

### **2.3.4 FINANZAS**

Las finanzas en la empresa funcionan con la contabilidad general, con sistema contable, cuenta corriente en el banco, crédito directo a proveedores y facturación total.

La empresa actualmente genera utilidades y no pérdida, por tal motivo puede cumplir con todas sus obligaciones económicas y además poder invertir en estudios que ayuden a aumentar estas utilidades.

### **2.3.5 DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN**

La empresa cuenta con una distribución directa hacia sus clientes, por lo que cuenta con un motorizado para dicha función.

Sus placas son comercializadas dentro y fuera de la ciudad.

### **2.3.6 ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SOBRE EL MACRO Y MICRO AMBIENTE.**

El entorno externo del país es alentador para la industria y el comercio, y por lo tanto para la pequeña industria como es HT CUARTO GRÁFICO, sin embargo en el Plan Estratégico que se propone las amenazas son tomadas en cuenta para establecer las estrategias mitigarles a través de las fortalezas y oportunidades.

El entorno interno de HT CUARTO GRÁFICO tiene muchas debilidades que se espera superarlas con el direccionamiento estratégico que se establece para la empresa.



## **CAPITULO III DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE MATRICES**

### **3.1 ANÁLISIS FODA**

Se lo utiliza para analizar, evaluar y presentar un proyecto comercial, industrial, financiero, etc. En ingles se denomina SWOT, es las siglas para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea una empresa, para examinar sus FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMANAZAS.

El análisis FODA tiene muchas aplicaciones puede ser usado en toda la empresa o en diferentes unidades de la misma.

Para HT CUARTO GRAFICO será de gran ayuda el análisis FODA, ya que permitirá aprovechar las fortalezas y oportunidades, corregir las debilidades y contrarrestar las amenazas, que se presenten a lo largo de la investigación además de proponer estrategias que ayuden al mejoramiento continuo de la organización.

#### **3.1.1 ANÁLISIS INTERNO**

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de HT CUARTO GRÁFICO, realizando un estudio que permita conocer cómo se desarrolla la planificación, organización, dirección y control dentro de la misma.

Esta matriz tendrá una escala de alta, media y baja, con las que iremos calificando las fortalezas y debilidades desde las más importantes hasta las menos importante.

### 3.1.1.1 Matriz Análisis Interno

TABLA N°53

FACTORES			FORTALEZA			DEBILIDAD		
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA			ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Planificación								
1	La empresa no posee una planificación legal Se cumple parcialmente la planificación La empresa no posee misión ni visión Los empleados de la empresa aplican principios y valores					x		
2			X					
3					x			
4		x						
Organización								
5	La empresa no posee organigrama estructural Los recursos están debidamente organizados Existen funciones y responsabilidades asignadas a cada puesto El espacio físico en donde se desempeñan los empleados es adecuado					x		
6			X					
7			X					
8		x						
Dirección								
9	La empresa no posee un plan estratégico El tipo de liderazgo que ejercen en la empresa es apropiado La comunicación entre empleados y directivos es buena					x		
10			X					
11							X	
Control								
12	Existe contabilidad en la empresa		x					
13	Periódicamente se presentan estados financieros		x					
14	Cumplimiento de obligaciones tributarias		x					
15	Controles periódicos de inventarios		x					
CAPACIDAD FINANCIERA								
16	La empresa no ha presentado perdidas		x					
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO								
17	Personal capacitado para el trabajo designado			X				
18	El personal aporta con ideas para mejorar el trabajo			X				
19	Reciban incentivos periódicamente			X				

ELABORADO POR: Alexandra Herrera

### **3.1.2 ANÁLISIS EXTERNO**

La organización no existe, ni puede existir fuera de un ambiente, fuera del entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que pueden presentarse a lo largo de la investigación realizada a la empresa HT CUARTO GRAFICO.

Esta matriz tendrá una escala de alta, media y baja, con las que iremos calificando las oportunidades y amenazas desde las más importantes hasta las menos importante.

**Matriz Análisis Externo**  
**TABLA N°54**

FACTORES		OPORTUNIDAD			AMENAZA		
MACROAMBIENTE		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Económico	Existe déficit en la Balanza Comercial					X	
	La percepción del riesgo que tiene los inversionistas ecuatorianos es negativa				X		
	El crecimiento económico está aumentando, es decir existe dinero en el país para comprar		X				
	La deuda ha disminuido por lo que el dinero del país se lo desembolsa en menor cantidad						X
	El producto interno bruto ha ido aumentando		X				
	Estabilidad en la tasa de interés activa e incremento en la tasa de interés pasiva		X				
Tecnológico	La empresa tiene tecnología pero esta no es de punta		x				
Político	Inestabilidad en la política del país					X	
	Inestabilidad en la seguridad jurídica del país					X	
Social	Inversión del gobierno en la educación	X					
	Tasa de Desempleo y subempleo en aumento					X	
	La pobreza en el país ha disminuida		X				
	No hay aumento en la población económicamente activa, ya que sin dinero las personas no compran los productos ofertados en el mercado.				X		
MICROAMBIENTE							
Proveedor							
El proveedor es estable y responsable y garantiza a la empresa productos y servicio de calidad		X					
Los precios del proveedor son equitativos en el mercado			X				
Tienen afianzada la relación Proveedor- empresa			X				
El pago al proveedor es puntual			X				
Clientes							
Satisfacción de los clientes		X					
Entrega de productos a tiempo			X				
Precios equitativos			X				
Competencia							
Existencia de muchas empresa que realizan similar trabajo					X		
Precios Bajos					X		
Baja calidad del producto			X				

ELABORADO POR: Alexandra Herrera

### **3.1.3 MATRIZ DE IMPACTO INTERNO**

En esta matriz analizaremos las fortalezas y debilidades encontradas en el análisis interno, en este caso se involucra la calificación de impacto sobre la investigación realizada.

Para la calificación se asignara una escala de 1 – 5 que nos servirá para poder determinar de mejor manera las fortalezas y debilidades que tengan mayor impacto en HT CUARTO GRÁFICO.

## Matriz de Impacto Interno

TABLA N°55

ELABORADO POR: Alexandra Herrera

MATRIZ DE IMPACTO INTERNA										
FACTORES		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
<b>CAPACIDAD ADMINISTRATIVA</b>										
Planificación										
1	La empresa no posee una planificacion legal				x			5D		
2	Se cumple parcialmente la planifiacion		x						3F	
3	La empresa no posee mision ni vision				x			5D		
4	Los empleados de la empresa aplican principios y valores	x						5F		
Organización										
5	La empresa no posee organigrama estructural				x			5D		
6	Los recursos estan debidamente organizados		x						3F	
7	Existen funciones y responsabilidades asignadas a cada puesto					x			3D	
8	El espacio fisico en donde se desempeñan los empleados es adecuado	x						5F		
Diercción										
9	La empresa no posee un plan estrategico				x			5D		
10	El tipo de liderazgo que ejercen en la empreasa es apropiado		x						3F	
11	La comunicación entre emplados y directivos es buena						x			1D
Control										
12	Existe contabilidad en la empresa	x						5F		
13	Periodicamente se presentan estados financieros	x						5F		
14	Cumplimiento de obligaciones tributarias	x						5F		
15	Controles peridicos de inventarios	x						5F		
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>										
16	La empresa no ha presentado perdidas	x						5F		
<b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>										
17	Personal capacitado para el trabajo designado		x						3F	
18	El personal aporta con ideas para mejorar el trabajo		x						3F	
19	Reciban incentivos periodicamente		x						3F	
Valoración		5= Alta			3= Media			1= Baja		

### **3.1.4 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO**

En esta matriz analizaremos las oportunidades y amenazas encontradas en el análisis externo, en este caso se involucra la calificación de impacto sobre la investigación realizada.

Para la calificación se asignara una escala de 1 – 5 que nos servirá para poder determinar de mejor manera las oportunidades y amenazas que tengan mayor impacto en HT CUARTO GRÁFICO.

## Matriz de Impacto Externo

TABLA N°56

ELABORADO POR: Alexandra Herrera

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA										
FACTORES		OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
MACROAMBIENTE		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Económico	Existe déficit en la Balanza Comercial					X			3A	
	La percepción del riesgo que tiene los inversionistas ecuatorianos es negativa				X			5A		
	El crecimiento económico está aumentando, es decir existe dinero en el país para comprar		X						3O	
	La deuda ha disminuido por lo que el dinero del país se lo desembolsa en menor cantidad						X			1A
	El producto interno bruto ha ido aumentando		X						3O	
	Estabilidad en la tasa de interés activa e incremento en la tasa de interés pasiva		X						3O	
Tecnológico	La empresa tiene tecnología pero esta no es de punta		X						3O	
Político	Inestabilidad en la política del país					X			3A	
	Inestabilidad en la seguridad jurídica del país					X			3A	
Social	Inversión del gobierno en la educación	X						5O		
	Tasa de Desempleo y subempleo en aumento					X			3A	
	La pobreza en el país ha disminuido		X						3O	
	No hay aumento en la población económicamente activa, ya que sin dinero las personas no compran los productos ofertados en el mercado.				X			5A		
MICROAMBIENTE										
Proveedor										
El proveedor es estable y responsable y garantiza a la empresa productos y servicio de calidad		X								
Los precios del proveedor son quitativos en el mercado			X					3O		
Tienen afianzada la relación Proveedor- empresa			X					3O		
El pago al proveedor es puntual			X					3O		
Clientes										
Satisfacción de los clientes		X						5O		
Entrega de productos a tiempo			X					3O		
Precios equitativos			X					3O		
Competencia										
Existencia de muchas empresas que realizan similar trabajo					X			5A		
Precios Bajos					X			5A		
Baja calidad del producto			X					3O		
Valoración		5= Alta			3= Media			1= Baja		



### **3.1.5 MATRIZ DE VULNERABILIDAD**

La Matriz de Vulnerabilidad, enfoca los aspectos negativos que están afectando en menor o gran magnitud las operaciones de la empresa.

Para la elaboración de la Matriz de Vulnerabilidad, se toman los aspectos representativos del cuadro FODA, específicamente en debilidades y amenazas.

TABLA N°57

Matriz de Vulnerabilidad													
INCIDENCIA  5 = ALTO  3 = MEDIO  1 = BAJO	AMENAZAS	Existencia de déficit en la Balanza Comercial 3	Negativa en la percepción del riesgo por los inversionistas en el país 5	Disminución de la Deuda Externa 1	La empresa posee tecnología, pero no es de última generación 3	Inestabilidad en la política del país 3	Inestabilidad en la seguridad jurídica del país 3	Tasa de desempleo y subempleo en aumento 3	Existe aumento en la población económicamente activa 1	Proveedor estable, pero solo existe uno 5	Existencia de empresas que realizan similar trabajo 5	Precios bajos en productos de inferior calidad 5	TOTAL
DEBILIDADES													
La empresa no posee una planificación documentada 5		5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	53
La empresa no posee misión y visión 5		3	4	1	5	3	3	5	3	5	5	5	41
No posee organización basada en principios administrativa 5		5	3	1	5	3	3	5	3	5	5	5	37
Existen funciones y responsabilidades asignadas a cada puesto 3		3	1	1	3	3	3	3	1	5	5	3	31
No posee plan estratégico 5		5	5	3	5	5	5	3	1	5	5	5	47
La comunicación entre empleados y directivos es buena 1		1	1	1	3	1	1	1	1	3	3	3	19
TOTAL		22	18	12	26	20	20	222	12	28	28	26	

ELABORADO POR: Alexandra Herrera

### **3.1.6 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD**

Es el análisis de fortalezas más relevantes con el fin de optimizarlas para aprovechar las oportunidades en HT CUARTO GARFICO.

TABLA N°58

ELABORADO POR: Alexandra Herrera

Matriz de Aprovechabilidad														
INCIDENCIA  5 = ALTO  3 = MEDIO  1 = BAJO	OPORTUNIDADES	Aumento del crecimiento económico 3	Crecimiento del Producto Interno bruto 3	Tasas de interés estables 3	Inversión del gobierno en la educación 5	Disminución de la pobreza en el país 3	Los precios del proveedor son equitativos 3	Afianzada la relación proveedor-empresa 3	El pago al proveedor es puntual 3	Satisfacción de los clientes 5	Entrega de productos a tiempo 3	Precios equitativos 3	Baja calidad del producto en la competencia 3	TOTAL
<b>FORTALEZAS</b>														
Se cumple parcialmente la planificación 3		3	1	3	1	1	3	3	3	5	3	3	3	<b>32</b>
Los empleados aplican principios y valores 5		1	1	1	1	1	1	5	1	5	5	3	1	<b>26</b>
Los recursos están debidamente organizados 3		1	1	1	3	1	3	1	3	1	3	1	1	<b>20</b>
El espacio físico es adecuado para su trabajo 5		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>12</b>
El tipo de liderazgo que ejercen en la empresa es apropiado 3		3	1	3	1	1	3	3	3	5	3	3	3	<b>32</b>
Existe contabilidad en la empresa 5		3	3	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	<b>52</b>
Periódicamente se presentan estados financieros 5		3	3	5	3	5	3	3	3	5	3	3	1	<b>40</b>
Cumplimiento de obligaciones tributarias 5		5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	5	1	
Control periódico de inventario 5		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>12</b>
La empresa no ha presentado pérdidas 5		5	5	5	3	3	1	1	1	3	1	1	1	<b>30</b>
Personal capacitado para el trabajo designado 3		5	5	3	5	5	3	1	1	5	1	1	1	<b>36</b>
El personal aporta con ideas para mejorar el trabajo 3		1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	<b>16</b>
Reciben incentivo periódicamente 3		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>12</b>
<b>TOTAL</b>		<b>33</b>	<b>29</b>	<b>35</b>	<b>31</b>	<b>33</b>	<b>31</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>45</b>	<b>31</b>	<b>29</b>	<b>19</b>	

ELABORADO POR: Alexandra Herrera

### **3.1.7 HOJA DE TRABAJO FODA**

Consiste en un listado de actividades de hechos, eventos o tendencias que se relacionan con la situación actual de la empresa.

Para el desarrollo de la Hoja de Trabajo se procede de la siguiente manera:

Se analiza primero el Ambiente Interno, el cual está contemplado en base a las capacidades de la empresa y se establecen las actividades o atributos que pueden considerarse como fortalezas o amenazas de la misma.

Luego se analiza el Ambiente Externo, tanto el macro ambiente como el microambiente de la empresa y se formulan los hechos eventos o tendencias que representan oportunidades o amenazas a la organización.

## Hoja de Trabajo FODA

GRÁFICO

N°58

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>1.- Existe contabilidad en la empresa</li> <li>2.- se cumple con las obligaciones tributarias</li> <li>3.- Periódicamente presentan estados financieros</li> <li>4.-Existe personal capacitado para el trabajo designado</li> <li>5.- Se cumple parcialmente la planificación</li> <li>6.-El tipo de liderazgo que se ejerce en la empresa es</li> <li>7.- La empresa no ha presentado perdidas en los últimos años</li> <li>8.- Los empleados aplican principios y valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.- Satisfacción de los clientes</li> <li>2.- Tasas de interese estables</li> <li>3.- Disminución de la pobreza en el país</li> <li>4.- Crecimiento económico en aumento</li> <li>5.- Precios de proveedor equitativos</li> <li>6.- Entrega de producto a tiempo</li> <li>7.- Inversión del gobierno en la educación</li> <li>8.- Precios en el mercado equitativos</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>1.- La empresa no posee una planificación docu_Mentada</li> <li>2.- La empresa no posee misión y visión</li> <li>3.- La empresa no posee una organización basada en principios administrativos</li> <li>4.- Existe funciones y responsabilidades asignadas a cada puesto</li> <li>5.- La empresa no posee plan estratégico</li> <li>6.- La comunicación entre empleados y directivos es buena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.-Existencia de empresas que realizan similar trabajo</li> <li>2.- Proveedor estable, pero solo existe uno</li> <li>3.- Existencia de precios bajos en productos de inferior calidad</li> <li>4.- La empresa posee tecnología, pero no es de última generación</li> <li>5.- Existencia de déficit en la Balanza Comercial</li> <li>6.- Tasa de desempleo y subempleo en aumento</li> </ul>

**ELABORADO POR: Alexandra Herrera**

### **3.1.8 MATRIZ DE ESTRATEGIAS**

Luego de haber escogidos los aspectos claves de la investigación, se continúa con las correspondientes estrategias conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas

Las estrategias deben ser acciones lo suficientemente preparadas para que estas sean objetivas, controlables, cuantificables, o susceptibles de hacerle seguimiento con base indicadores de gestión. Deben ser acciones precisas a ejecutar, no se debe caer en actividades genéricas o intangibles que puedan resultar incontrolables o imposibles de cerciorar a cabalidad la gestión.

## Matriz de Estrategias

<p><b>INTERNA</b></p> <p><b>EXTERNA</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Existe contabilidad en la empresa</li> <li>2.- se cumple con las obligaciones tributarias</li> <li>3.- Periódicamente presentan estados financieros</li> <li>4.-Existe personal capacitado para el trabajo designado</li> <li>5.- Se cumple parcialmente la planificación</li> <li>6.-El tipo de liderazgo que se ejerce en la empresa es el apropiado</li> <li>7.- La empresa no ha presentado perdidas en los últimos años</li> <li>8.- Los empleados aplican principios y valores</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- La empresa no posee una planificación documentación</li> <li>2.- La empresa no posee misión y visión</li> <li>3.- La empresa no posee una organización basada en principios administrativos</li> <li>4.- Existe funciones y responsabilidades asignadas a cada puesto</li> <li>5.- La empresa no posee plan estratégico</li> <li>6.- La comunicación entre empleados y directivos es buena</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Satisfacción de los clientes</li> <li>2.- Tasas de interese estables</li> <li>3.- Disminución de la pobreza en el país</li> <li>4.- Crecimiento económico en aumento</li> <li>5.- Precios de proveedor equitativos</li> <li>6.- Entrega de producto a tiempo</li> <li>7.- Inversión del gobierno en la educación</li> <li>8.- Precios en el mercado equitativos</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FORTALEZAS OPORTUNIDADES FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Implementar políticas que permitan diversificar el producto y la inserción en nuevos sectores y/o mercados (F4) (O7,O4)</li> <li>2.- Ejecutar una administración por procesos con el fin de aprovechar al máximo los recursos técnicos y talento humano (F6) (O1,O4,O7)</li> <li>3.- Diseñar un plan de capacitación permanente para el talento humano en la parte técnica, principios y valores (F7,F8) (O1,O6)</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DEBILIDADES OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Diseñar una planificación estratégica con el fin de mejorar el área administrativa (D1,D3,D5) (O1,O4)</li> <li>2.- Realizar capacitaciones que permitan empoderar a personal (A2,A6) (O4,O3,O7)</li> <li>3.- Definir la estructura organizacional, procesos y funciones para cada nivel administrativo (D4) (O1,O6)</li> </ol>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Existencia de empresas que realizan similar trabajo</li> <li>2.- Proveedor estable, pero solo existe uno</li> <li>3.- Existencia de precios bajos en productos de inferior calidad</li> <li>4.- La empresa posee tecnología, pero no es de última generación</li> <li>5.- Existencia de déficit en la Balanza Comercial</li> <li>6.- Tasa de desempleo y subempleo en aumento</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FORTALEZAS AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Diversificar el producto y mejorar la eficiencia y eficacia (F4,F6) (A1,A5,A6)</li> <li>2.- Gestionar nueva tecnología para mejorar el producto y/ servicio (F1,F7) (A3,A4)</li> <li>3.- Establecer convenios con nuevos proveedores para poder trabajar mejor (F1,F2,F3) (A2,A3)</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DEBILIDADES AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Cumplir una planificación estratégica y hacer un seguimiento mediante índices de gestión e índices de eficiencia(D2,D4,D5) (A1,A3,A5,A6)</li> <li>2.- Realizar programas de marketing y mercadeo(A4,A6)</li> <li>3.- Adoptar una filosofía de calidad total(atención oportuna, normas técnicas, precios justos) para todos los niveles (D1,D3,D5) (A1,A2,A3,A4)</li> </ol>

GRÁFICO N° 59

ELABORADO POR: Alexandra Herrera



## **CAPITULO IV PROPUESTA DEL PLAN ESTRATEGICO PARA HT QUARTO GRAFICO S.A.**

### **4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Constituye el planteamiento de un rumbo, un horizonte que se fija para la organización.

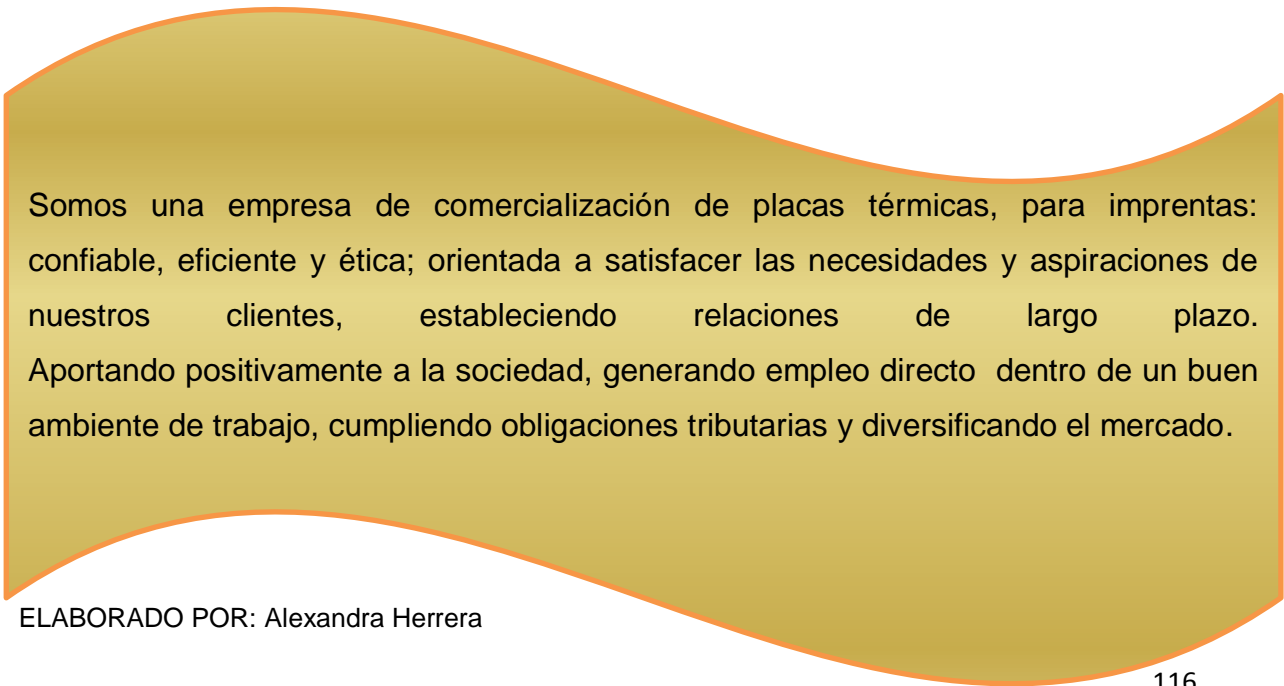
Es parte importante sobre la cual descansa la elaboración del plan estratégico y los planes operativos.

Engloba la definición de la personalidad propiamente dicha de la organización, mediante el uso de la filosofía y cultura corporativa, lograda por consenso de los altos directivos y direccionado a alcanzar las metas y objetivos por ellos trazados.

Una vez que se ha definido la realidad interna de la organización y la relación con su entorno, la planificación precisa una fase de programación (se definen planes y programas), orientados al trazado de la visión, misión y objetivos estratégicos.

#### **4.1.1 Misión**

GRAFICO N°60

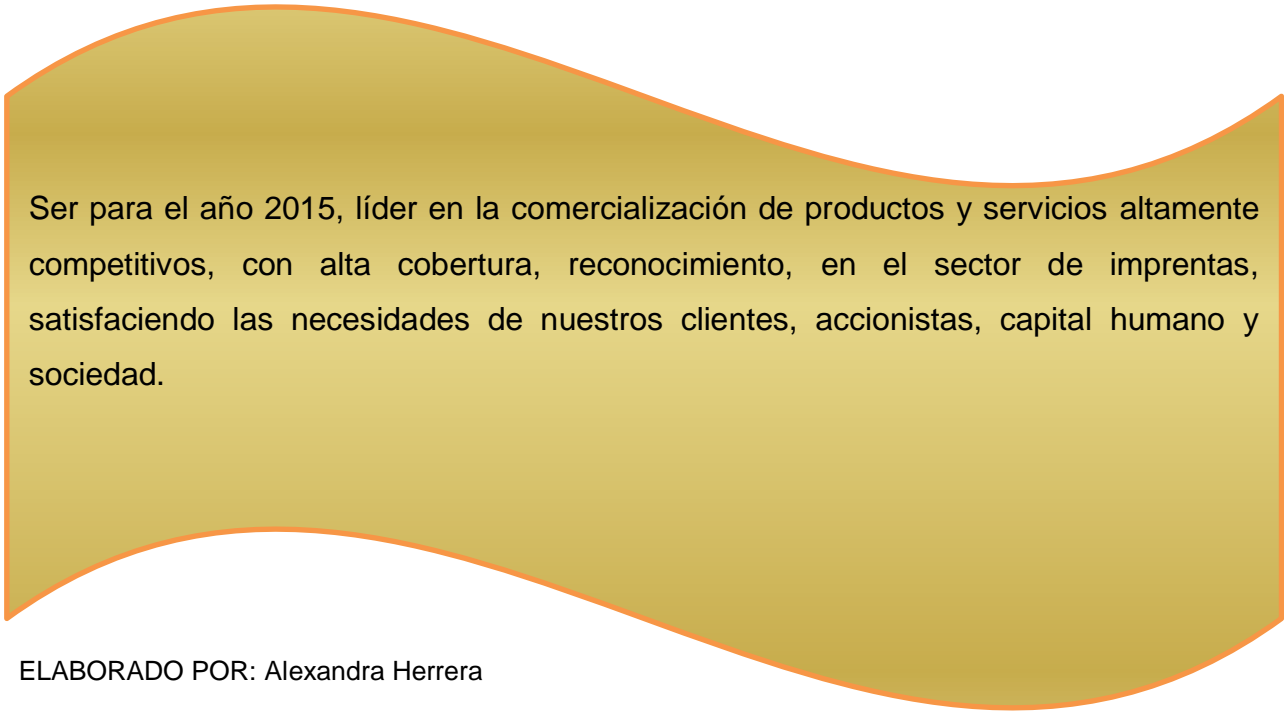


Somos una empresa de comercialización de placas térmicas, para imprentas: confiable, eficiente y ética; orientada a satisfacer las necesidades y aspiraciones de nuestros clientes, estableciendo relaciones de largo plazo. Aportando positivamente a la sociedad, generando empleo directo dentro de un buen ambiente de trabajo, cumpliendo obligaciones tributarias y diversificando el mercado.

ELABORADO POR: Alexandra Herrera

#### **4.1.2 Visión**

GRÁFICO N°61



Ser para el año 2015, líder en la comercialización de productos y servicios altamente competitivos, con alta cobertura, reconocimiento, en el sector de imprentas, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, accionistas, capital humano y sociedad.

ELABORADO POR: Alexandra Herrera

#### **4.1.3 Valores y Principios Corporativos**

Son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios

Estamos hablando específicamente de conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos que la empresa asume, como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distinta de su posicionamiento y/o de sus variables competitivas.

## Valores

- **Ética:** La fidelidad que tenemos con nuestros clientes, el deber de hacer un trabajo excelente.
- **Sentido de Pertenencia:** Hacer que los empleados de la empresa sientan que es suya también y realicen de mejor manera su trabajo
- **Compromiso:** Poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado y nuestra conciencia ha aceptado.
- **Calidad:** Buscamos la satisfacción del cliente, y nuestras expectativas
- **Responsabilidad:** Permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de nuestros actos, siempre en el plano de lo moral
- **Equipo Humano Competente:** Contamos con un equipo humano interdisciplinario con alta experiencia, con especialización en sus habilidades y deseos permanentes de ampliar su conocimiento.
- **Confianza:** Nuestros clientes tienen la seguridad de que nuestro producto y servicio son de calidad
- **Liderazgo:** Líderes en la comercialización de sus productos.

## Principios

- **Integridad moral:** La facultad de las autoridades de la empresa para tomar decisiones
- **Transparencia:** En todas las actividades que realizamos dentro y fuera de la empresa.
- **Respeto:** A todas las personal internas y externas de la empresa
- **Equidad e Igualdad:** Con todos los miembros que conformamos la organización
- **Honestidad:** En cada proceso, en cada operación comercial, en cada remuneración, en cada impuesto, en el cumplimiento de nuestras responsabilidades.

- **Lealtad:** Cumplir con el compromiso que se tiene con los clientes, empleados y proveedores de la empresa.

#### **4.1.4 Objetivos del Plan Estratégico**

**Objetivo General:** Direccionamiento de la empresa hacia el futuro, con el fin de que la misma se inserte sólidamente en el mercado y obtener los procesos correspondientes para su funcionamiento.

##### **Objetivos Específicos:**

- 1.- Elaboración del Plan Estratégico
- 2.- Tener visión y misión
- 3.- Organizar la Empresa
- 4.- Planificar los proyectos futuros
- 5.- Diversificar los productos de la empresa
- 6.- Capacitar al Talento Humano en la parte técnica y de principios y valores
- 7.- Contar con manuales de procesos y de funciones

#### **4.1.5 Objetivos Corporativos**

Ser identificados por nuestros clientes como la principal pre-prensa para la revelación de placas térmicas, para imprentas

Detectar los mejores servicios y soluciones de última generación, brindando a los clientes placas con calidad para la rentabilidad de su negocio.

Cumplir con los compromisos adquiridos respetando el tiempo de entrega y la máxima calidad.

Demostrar responsabilidad social participando activamente en la mejora del bienestar de la comunidad.

Proporcionar a los clientes, empleados y proveedores una excelente ambiente laboral, con innovación y mejora continua de oportunidades y trabajo en equipo.

#### **4.1.6 Políticas**

- Realizar todo trabajo con excelencia.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos.
- Definir por escrito, el tiempo máximo de respuesta de todo requerimiento interno o externo, es responsabilidad de cada una de las áreas.
- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.
- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.
- Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- Presentar los presupuestos y planes
- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.
- Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.
- Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.

#### **4.1.7 Estrategias**

- Diversificar los productos.
- Enfocarse en un segmento de mercado específico.
- Fusionarse con otra empresa.
- Diseñar planes de capacitación constantes para el personal en cada una de las áreas.
- Dar a conocer a todo el personal la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias, para conseguir su compromiso.
- Promover el clima laboral saludable.
- Dar un trato justo y correcto a cada uno de los miembros de la empresa.
- Canalizar de los recursos para las actividades que se vayan a realizar.
- Ejercer un liderazgo que vaya acorde a las necesidades y exigencias de la empresa.
- Realizar descuentos especiales y promociones, teniendo en cuenta el cliente.
- Entregar el producto a tiempo y en el lugar donde lo solicite el cliente; es decir en el momento justo es una de las prioridades de la empresa.
- Actualizar periódicamente una base de datos de clientes potenciales, para realizar las visitas correspondientes y así conocer su satisfacción o aquellas sugerencias que tengan con respecto al producto brindado.

#### **4.1.7.1 Estrategias específicas.**

- Mantener un análisis permanente de precios para los productos.
- Incrementar los planes de publicidad.
- Agregar nuevas promociones de ventas.
- Establecer nuevos sistemas de información.

## 4.1.8 Mapa Estratégico Global

GRÁFICO N°62

Ofrecer productos y servicios consistentes, oportunos y de bajo costo.				
Perspectiva Financiera	Obtener financiamiento	Optimización del Espacio Físico	Aumentar las ventas	Personalizar el servicio
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar a créditos públicos y privados</li> <li>- Afiliarse a instituciones que den financiamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribuir o adecuar el espacio con el que se cuenta</li> <li>- Adquirir materiales de primera Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener clientes estratégicos</li> <li>- Aplicar campañas publicitarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar un servicio de calidad antes, durante y después de la venta</li> <li>- Empoderar al cliente</li> </ul>
Perspectiva Clientes	Precio <ul style="list-style-type: none"> <li>- Precio Justo</li> </ul>	Calidad <ul style="list-style-type: none"> <li>- Producto Garantizado</li> </ul>	Disponibilidad <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega inmediata</li> </ul>	Servicio <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio postventa</li> </ul>
Perspectiva Procesos Internos	Gestión de Operaciones <ul style="list-style-type: none"> <li>- Producir y entregar producto y servicio.</li> </ul>	Gestión de Clientes <ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción del cliente</li> <li>- Fidelización del cliente</li> <li>- Incrementar la clientela</li> </ul>	Gestión de Innovación <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquirir nueva mercadería</li> <li>- Dar un servicio integral</li> <li>- Lanzar nuevos productos</li> </ul>	Gestión de Regulación Social <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuir a la reducción del impacto ambiental</li> </ul>
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Capital Humano <ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades</li> <li>- Capacidades</li> <li>- Conocimientos</li> </ul>	Capital de Información <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas</li> <li>- Bases de Datos</li> <li>- Redes</li> </ul>	Capital Organizacional <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Trabajo en Equipo</li> </ul>	

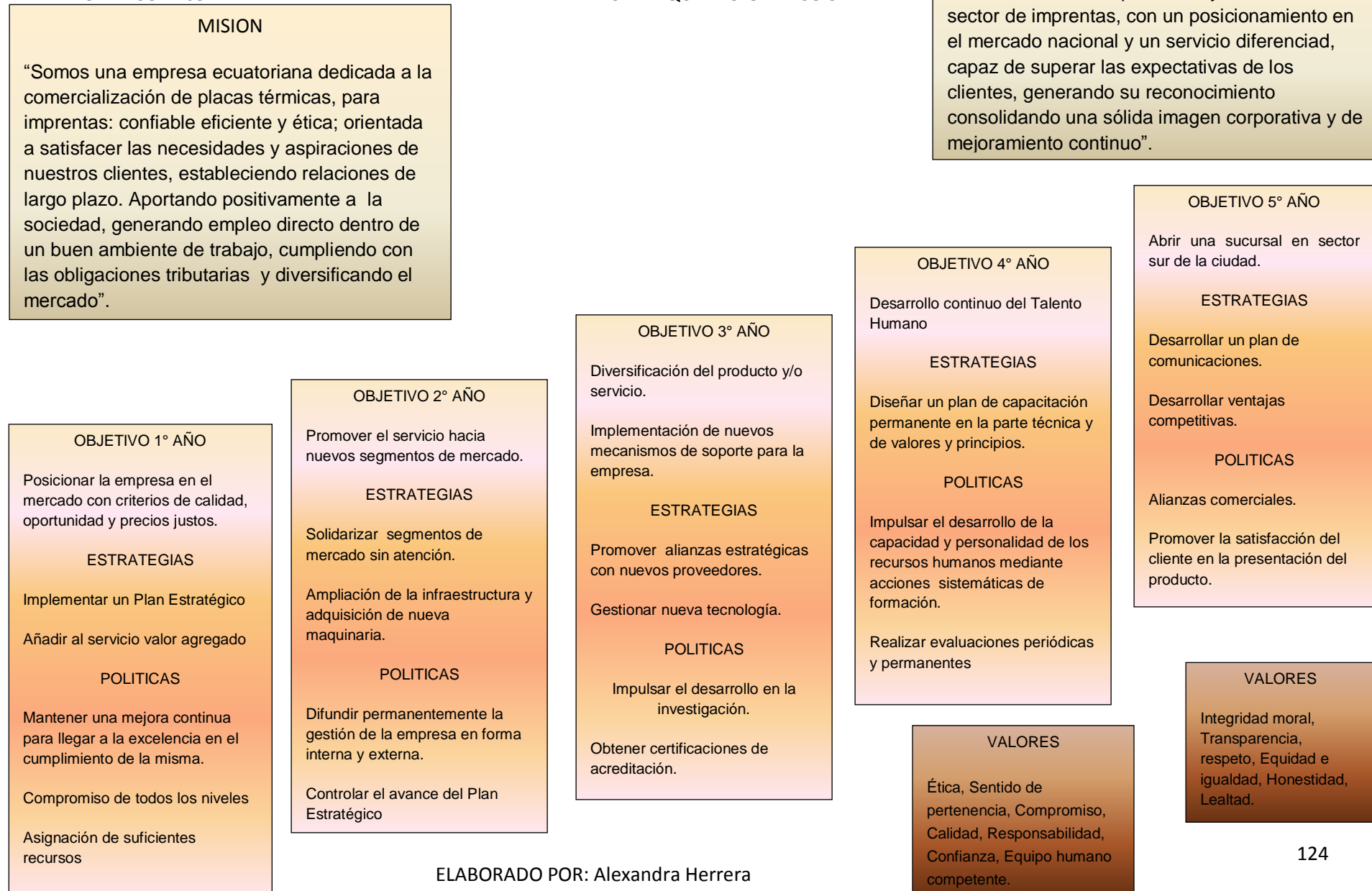
ELABORADO POR: Alexandra Herrera



## 4.1.9 Mapa Estratégico Cronológico

GRÁFICO N°63

EMPRESA HT QUARTO GRAFICO S.A.



ELABORADO POR: Alexandra Herrera

## 4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En la actualidad la estructura organizacional de la empresa HT CUARTO GRAFICO S.A. funciona sin base en algún organigrama estructural, el mismo que no ha podido ser elaborado por la administración de la misma.

Del diagnóstico realizado se ha podido identificar problemas sobre todo en la definición de procesos, procedimientos que puedan dar valor agregado al producto, no existe la optimización de recursos, no se tiene un buen esclarecimiento de funciones y responsabilidades de las personas dentro de la empresa, aún más la falta de involucramiento y alineación con la misión y visión, valores y objetivos de la empresa, ya que no se los tiene.

Muchas de las organizaciones han ido creciendo pero solo en el aspecto económico, porque se vende más cada año pero en esencia el crecimiento debe ir de la mano con el desarrollo de las personas, y estas con la consecuente evolución de organización, las que deben estar claramente definidas.

En el organigrama que propongo se establece claramente los niveles de autoridad y los niveles de comunicación entre el Gerente y las Jefaturas.

Departamento administrativo, tiene a su cargo recursos humanos, servicios generales y vehículo.

Departamento de Compras, tiene a su cargo compras, bodega, despachos

Departamento de Marketing, es responsable por los procesos de ventas que se realizan en la empresa y publicidad.

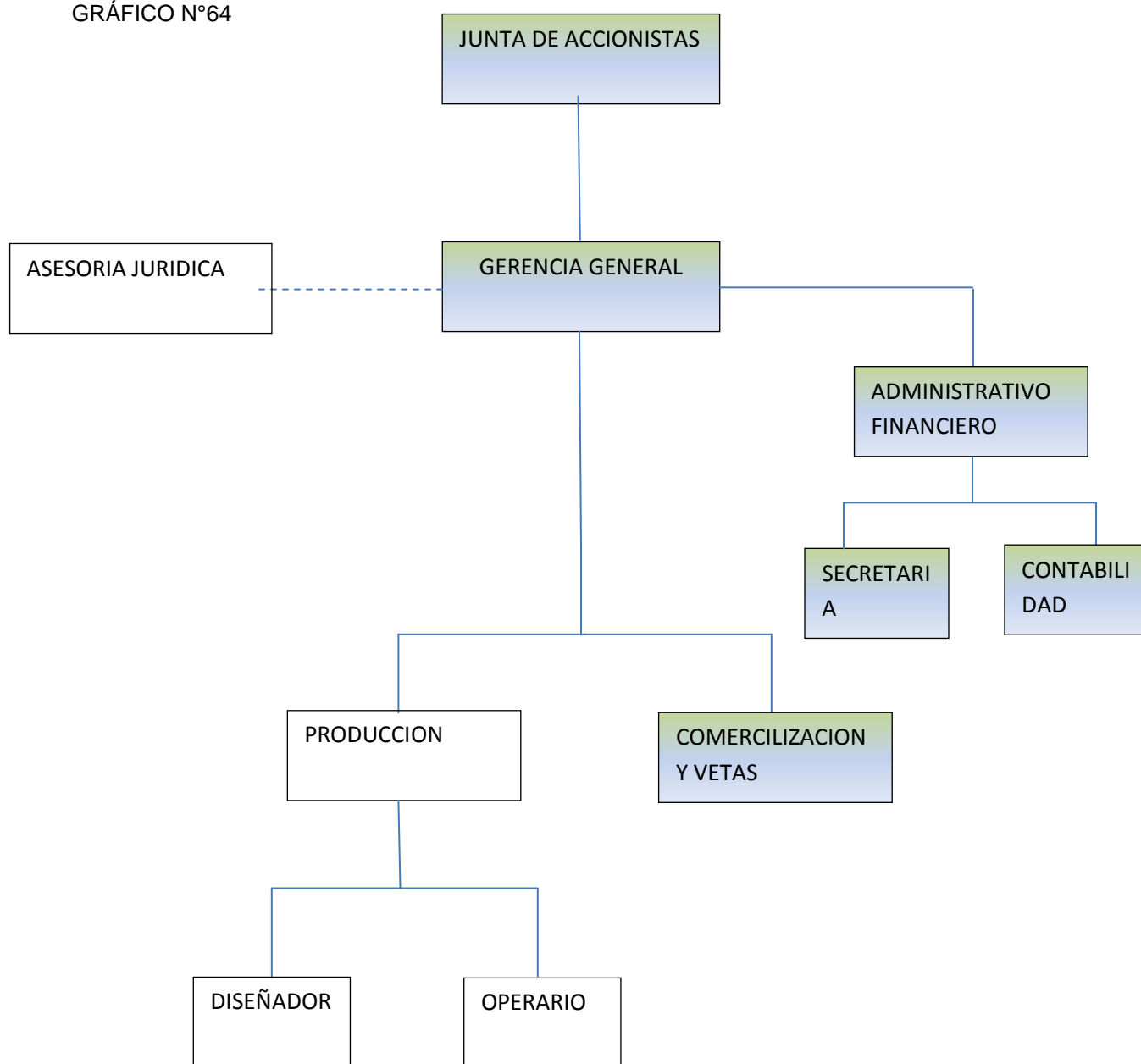
Departamento de Contabilidad, cartera, cobranzas y administración para evaluar el avance de objetivos.

#### **4.2.1 Organigramas Propuestos:**

1. **Organigrama Estructural:** Representa el esquema básico de una empresa, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas.
2. **Organigrama Funcional:** Detalla las funciones básicas, de acuerdo a cada una de las áreas.
3. **Organigrama Posicional:** es una valoración de organigrama estructural, y sirve para representar la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas. Se indica el número de personas que existe e cada unidad administrativa.

## 1. Organigrama Estructural

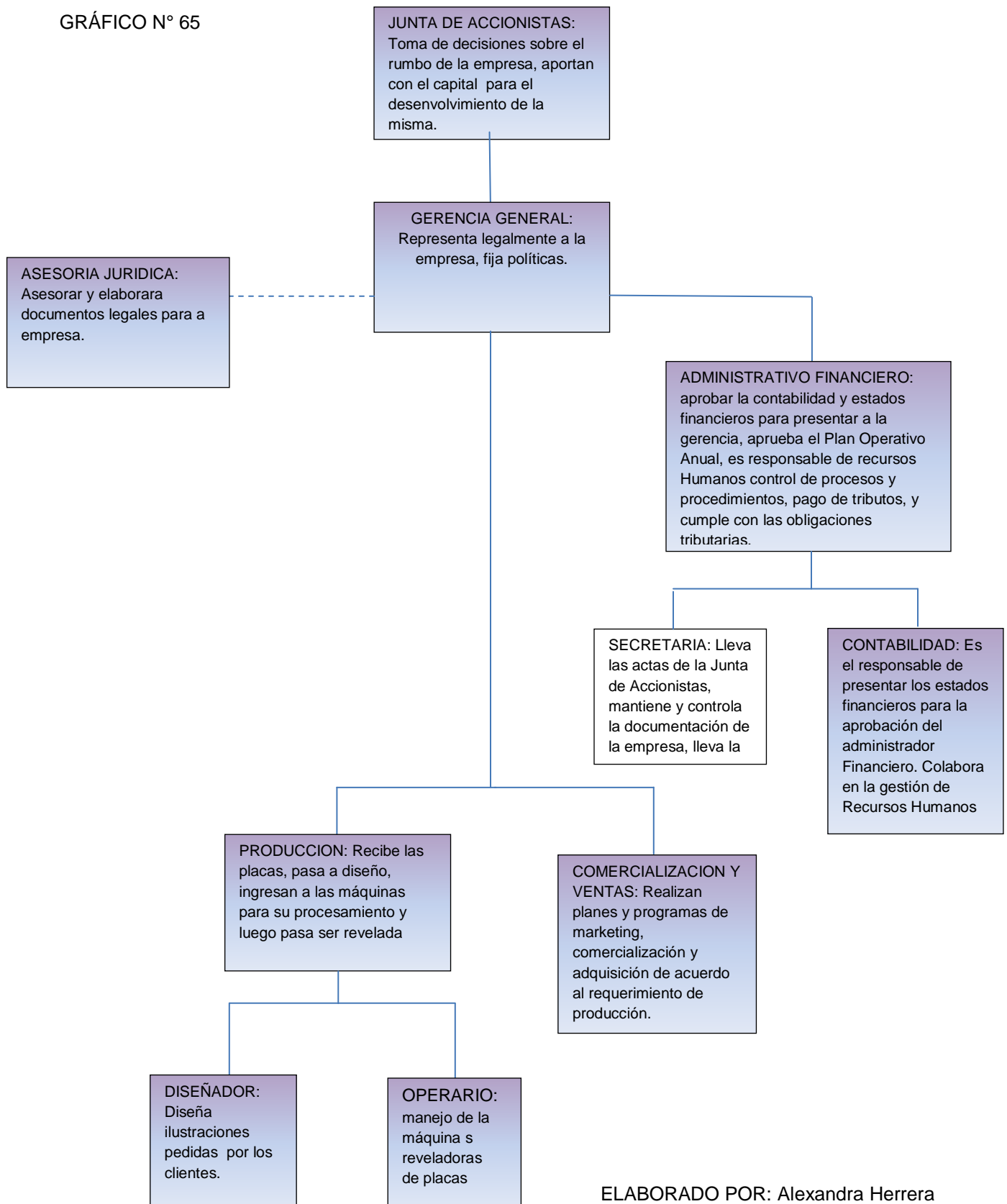
GRÁFICO N°64



ELABORADO POR: Alexandra Herrera

## 2. Organigrama Funcional:

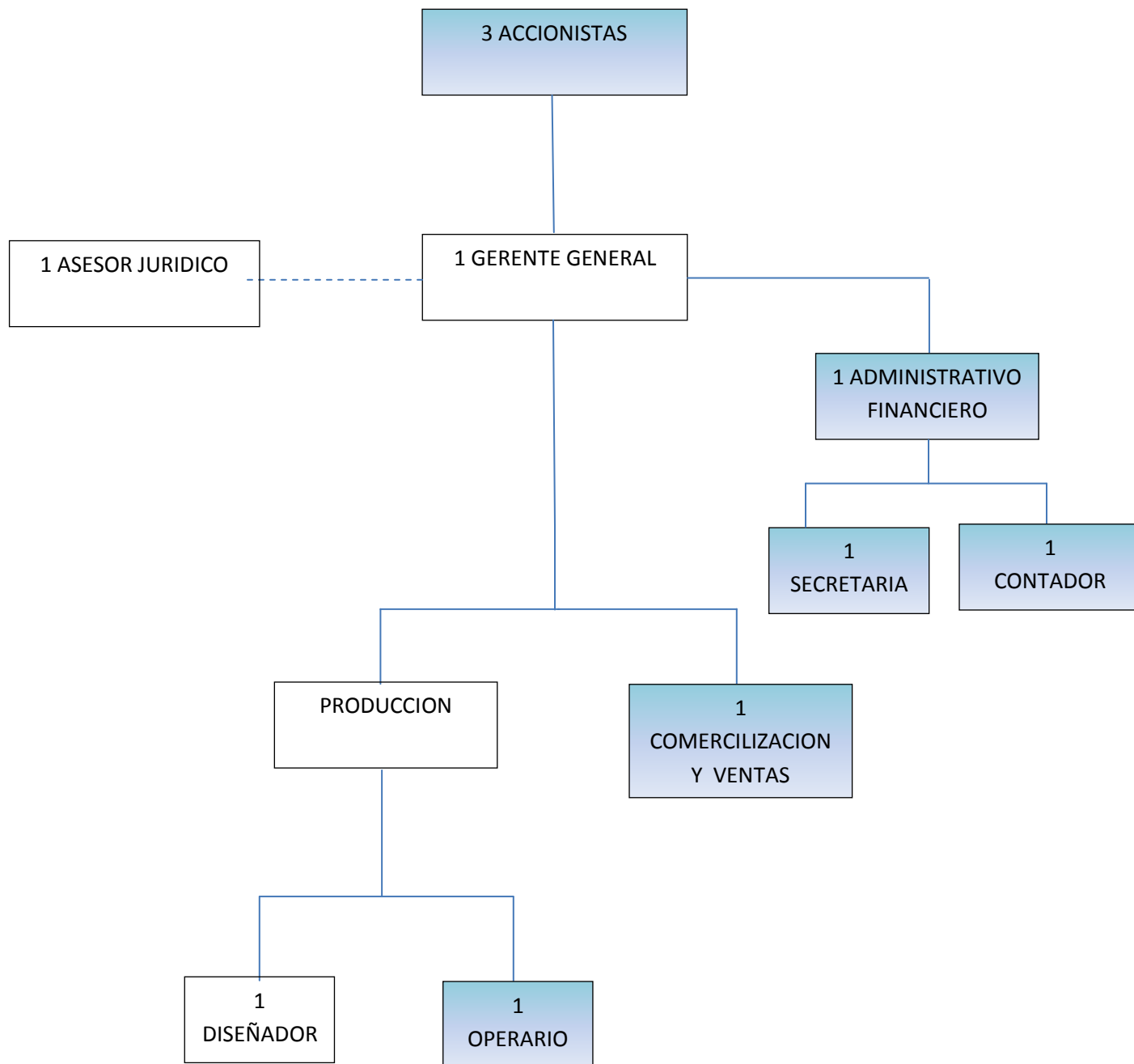
GRÁFICO N° 65



ELABORADO POR: Alexandra Herrera

### 3. Organigrama Posicional:

GRAFICO N°66



ELABORADO POR: Alexandra Herrera

#### **4.2.2 DESCRIPCIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA HT CUARTO GRAFICO S.A.**

Actualmente no existe en la empresa ningún documento escrito en el cual se describan las tareas, funciones y responsabilidades asignadas a cada cargo, lo que ha provocado muchos problemas para la realización de las actividades y el control de las mismas.

Listado de funciones y responsabilidades de cada cargo que existe en la empresa:

##### **Funciones y Responsabilidades de la Junta de Accionistas:**

- Es el Organismo Superior de la Compañía y es la autoridad máxima. Está facultada para resolver todos los asuntos relacionados con los negocios sociales; correspondiéndole dictar normas con fuerza obligatoria en lo no previsto por la ley y en el estatuto.

##### **Funciones y Responsabilidades de la Gerencia General:**

- Representar judicial y extrajudicial a la empresa
- Aprobar las políticas y normas que regulan los procedimientos de la empresa
- Participar directamente en la toma de decisiones.
- Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar el buen funcionamiento de la empresa.
- Liderar el proceso de planificación estratégica de la organización, determinando los factores de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
- Administrar su equipo de trabajo adecuadamente, controlando, motivando, informando y capacitando al mismo, con el fin de conseguir mayor rendimiento y compromiso de cada una de las personas a cargo.

- Es la imagen de la empresa en el ámbito externo, es decir, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo.
- Llevar a cabo toda clase de convenios, asociaciones, alianzas, acuerdos con personas naturales o jurídicas.
- Responsable de la delegación de funciones a las personas, para que exista la responsabilidad individual y empresarial.
- Responsable de autorizar, demandar, modificar o especificar las funciones o actividades de todo el personal.
- Encargado de dirigir las reuniones con el personal de la empresa.

### **Funciones y Responsabilidades del Departamento Administrativo Financiero:**

- Coordinar la elaboración de reportes solicitados a las distintas áreas de la empresa.
- Revisar mensualmente el cumplimiento de objetivos de los colaboradores de la empresa.
- Gestión y programación de todo tipo de eventos.
- Planificar y desarrollar programas a la búsqueda de nuevos clientes y a forma de fidelizarlos.
- Determinar los planes de pagos que deben adoptarse, la duración del periodo del crédito, el premio por pronto pago o el castigo por pago retrasado, todo lo relacionado con la práctica crediticia.
- Elaborar cotizaciones y hacer el respectivo seguimiento a cada una hasta que se aprueben.
- Realizar otras funciones correspondientes al ámbito de su competencia.
- Revisar y aprobar la formulación de las especificaciones técnicas del producto por adquirir, así como firmar las órdenes de compra y servicios.
- Organizar y supervisar la elaboración del programa de adquisiciones y su almacenamiento y distribución al punto de venta de la empresa.



- Evaluar y controlar el despacho de mercadería de acuerdo con los requerimientos, elaborar los respectivos informes.
- Determinar y evaluar los costos y métodos de transporte, la localización de proveedores, los costos de manejo, los inventarios, (compras), la reducción de reclamaciones por retrasos.

### **Funciones y Responsabilidades del Área de Contabilidad:**

- Revisión de las declaraciones de impuestos mensuales, semestrales y anuales.
- Llevar u registro de ingresos y gastos que permita conocer al gerente la real situación de la empresa.
- Suministrar a la gerencia información contable oportuna y veras para la toma de decisiones.
- Establecer y controlar las operaciones a crédito y al contado.
- Preparar y presentar informes requeridos por la gerencia general.
- Determinar los planes de pago que deben adoptarse, la duración del periodo de crédito.
- Elaborar los roles de pagos para los empleados.
- Efectuar el presupuesto anual de la empresa a fin de que cada área reciba lo correspondiente de acuerdo con sus necesidades.
- Controlar los gastos y planear la ganancia; también se encargara de supervisar todas las operaciones contables y brindar asesoría en aspectos contables y tributarios.
- Realizar el control de caja chica.
- Realizar otras funciones correspondientes al ámbito de su competencia.

### **Funciones y Responsabilidades del Área de Comercialización y ventas:**

- Realizar estudios de mercado para conocer quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales; e identificar sus características y comportamiento.
- Coordinar la elaboración de reportes sobre el nivel de ventas a la gerencia general.
- Revisar mensualmente el cumplimiento de objetivos de los colaboradores de la empresa.
- Desarrollar un plan de mercadeo basado en las nuevas P´.
- Coordinar las acciones que deben desarrollar la empresa a fin de que se aplique un marketing mix.
- Definir las políticas pertinentes de publicidad, a fin de que los servicios que presta la empresa, sean conocidos por la sociedad a través de los diferentes medios de comunicación.
- Planificar y desarrollar programas orientados a la búsqueda de nuevos clientes y a forma de fidelizarlos.
- Elaborar cotizaciones y hacer el respectivo seguimiento a cada una hasta que se aprueben.
- Asignar precio que sea justo para las necesidades tanto para la empresa como del mercado.

### **4.3 ORGANIZACIÓN POR PROCESOS DE LA EMPRESA HT CUARTO GRAFICO S.A.**

Luego del diagnóstico organizacional de la empresa, se conoció la situación actual de la misma, es decir, sus puntos fuertes y sus puntos débiles, lo que esta información nos sirve como referente para formular mejoras en el funcionamiento de la empresa a fin de lograr la estabilidad y el crecimiento en el mercado.

La importancia de determinar un proceso dentro de una organización ordenada, solamente estableciendo e implementando una administración por procesos, se

lograran realizar mediciones con el propósito firme de controlar y sobretodo mejorar afín de cumplir con los objetivos de la administración.

Los procesos se desarrollaron rápidamente para afrontar la necesidad inmediata de servir a una reducida población interna y a una base pequeña de clientes.

La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor agregado sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

#### 4.3.1. Definiciones

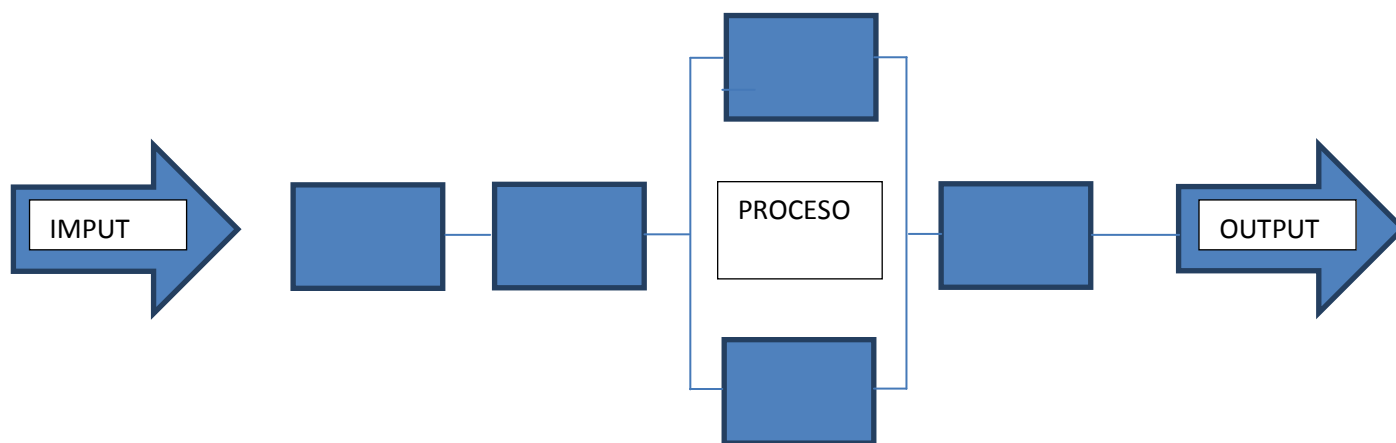
#### 4.3.2 Concepto de Proceso

La palabra proceso viene de latín procesos o procederé que es el conjunto de fases sucesivas de un fenómeno en el lapso de tiempo. Es la marcha hacia un fin determinado.

Actividad o grupo de actividades que emplean un insumo organizacional (entrada), le agregan valor a este (generan una transformación) y suministran un producto (resultado) para un cliente interno o externo.

#### Diagrama de Proceso

GRÁFICO N°67

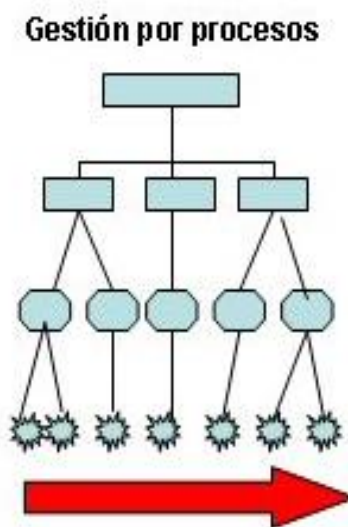


ELABORADO POR: Alexandra Herrera

La gestión por procesos permite gestionar de forma horizontal, es decir, en un mismo proceso puede intervenir personas de diferentes departamentos de toda la organización y al gestionarlo basado en indicadores la empresa es capaz de estar a tono con lo que necesita el cliente, aspecto que logra tener en cuenta tanto las necesidades del cliente interno como externo.

### Diagrama de la Gestión por Procesos

GRÁFICO N°68

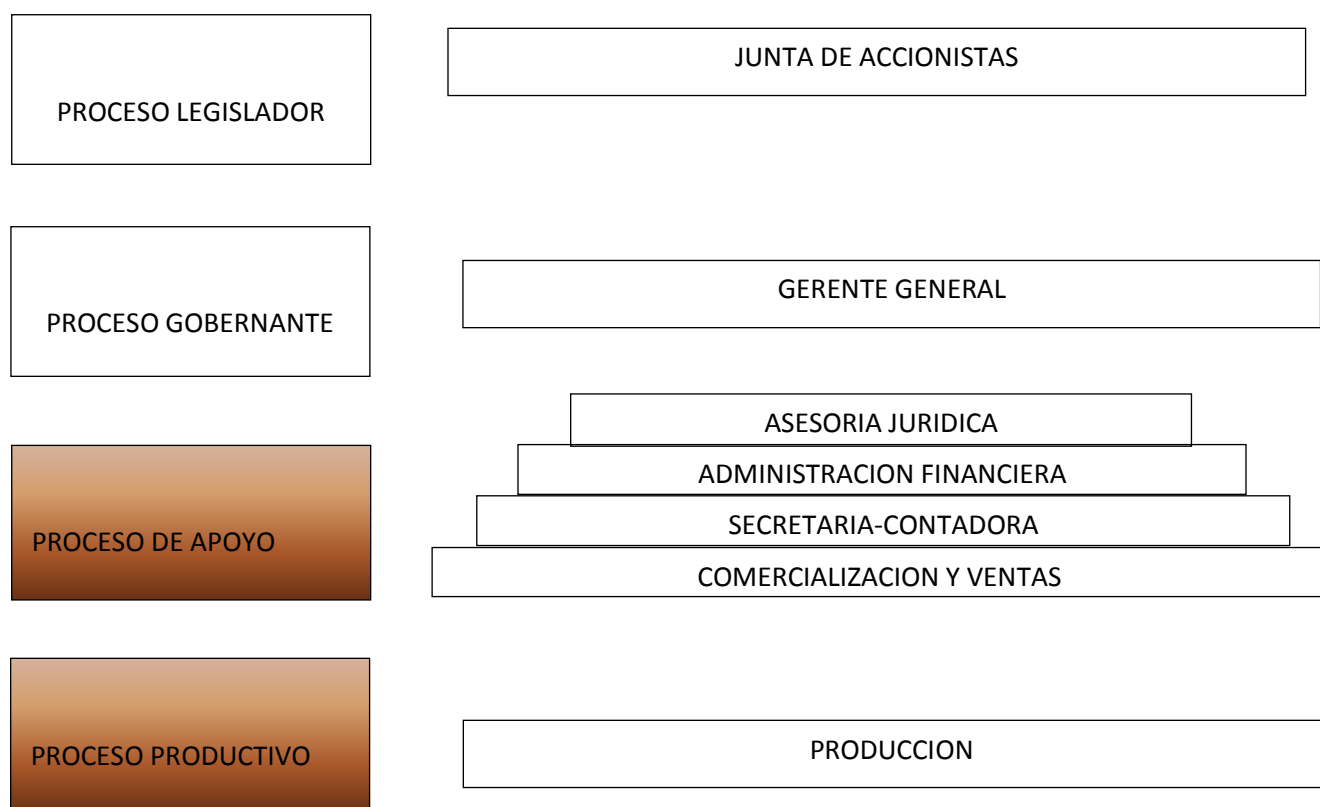


ELABORADO POR: Alexandra Herrera

En el diagnóstico organizacional de la empresa HT CUARTO GRAFICO S.A. se conoció la falta de una estructura por procesos, por lo cual se ha visto la necesidad de definirlos en la forma más clara, práctica y entendible posible, a fin de mejorar su productividad y así lograr sus objetivos y expandir sus metas.

### 4.3.3 Mapa de Procesos

GRÁFICO N° 69



ELABORADO POR: Alexandra Herrera

### 4.3.4 Cadena de Valor, Características de los Proceso

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.

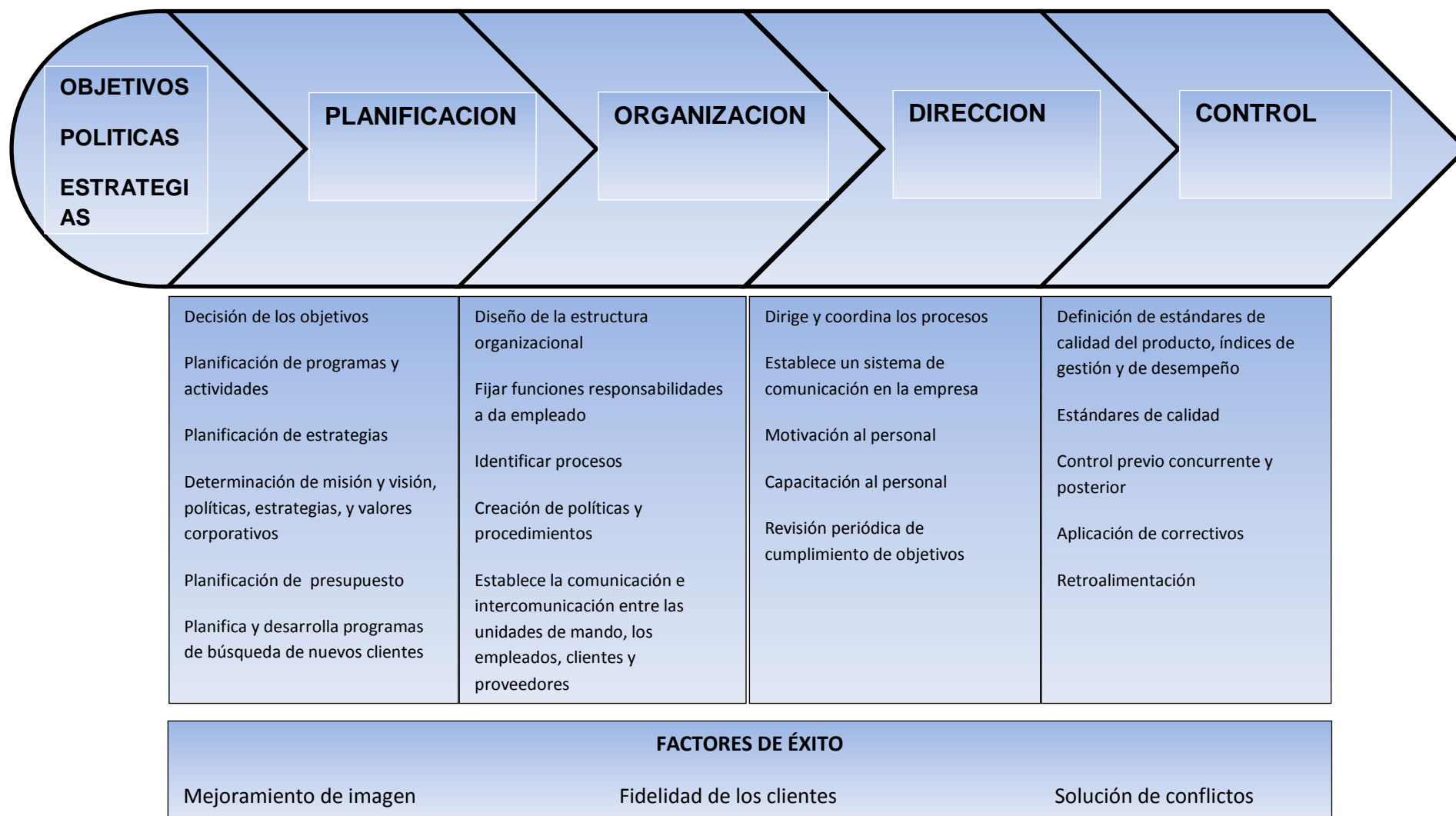
En general, el objetivo ulterior de la cadena de valor es procurar generar el mayor valor posible en cada una de las actividades desagregadas, y al mismo tiempo procurar minimizar los costos; buscando, de ese modo, obtener el mayor margen de utilidad posible.

El análisis de la cadena de valor permite optimizar el proceso productivo, ya que puede verse, al detalle y en cada paso, el funcionamiento de la empresa.

## CADENA DE VALOR DEL PROCESO GOBERNANTE

### PROPUESTA DE CADENA DE VALOR Y CARACTERIZACION DEL PROCESO GOBERNANTE DE GERENTE GENERAL.

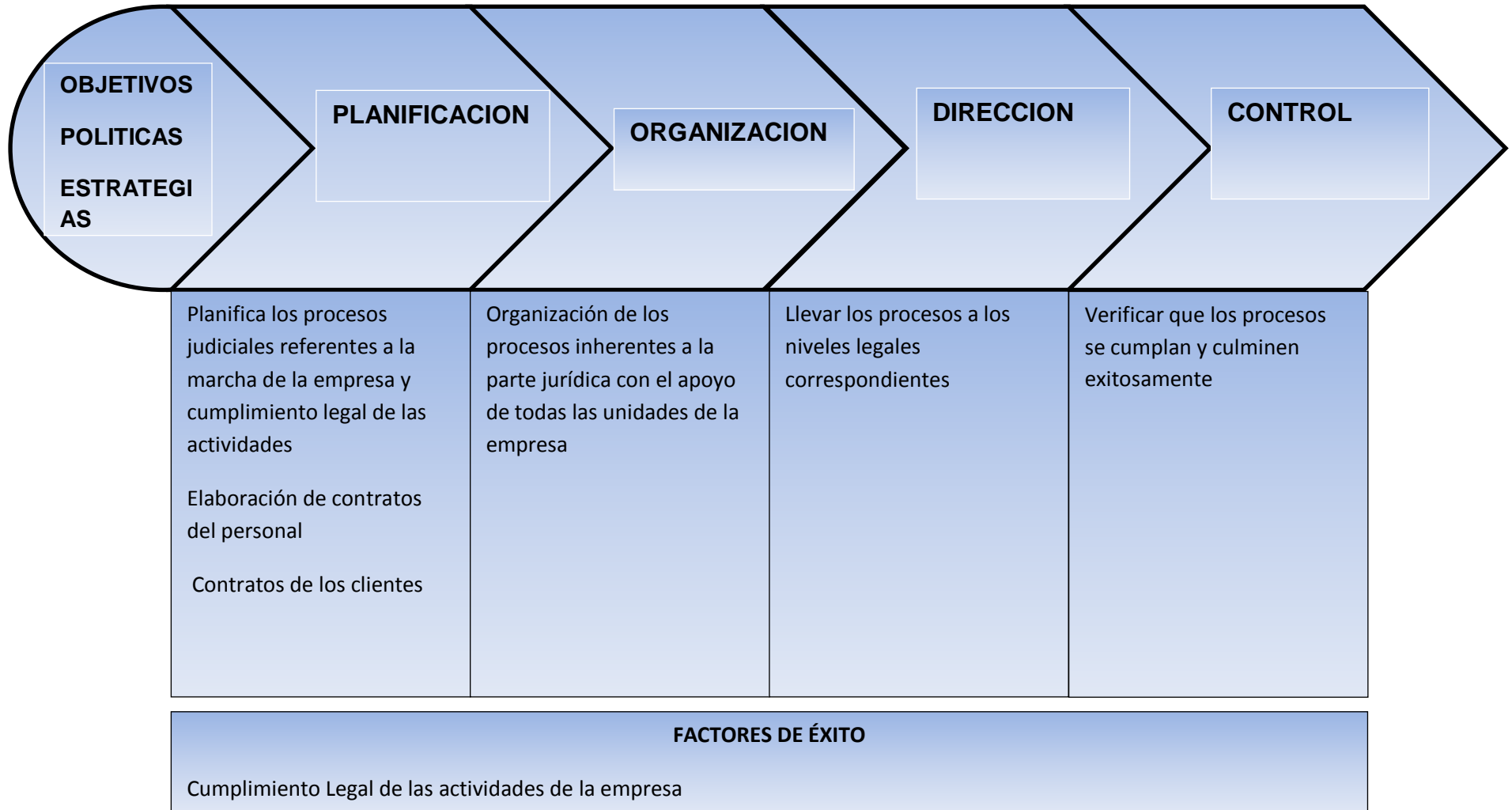
GRÁFICO N°70



## CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE APOYO

### PROPUESTA DE CADENA DE VALOR Y CARACTERIZACION DEL PROCESO DE APOYO ASESORIA JURIDICA

GRÁFICO N°71

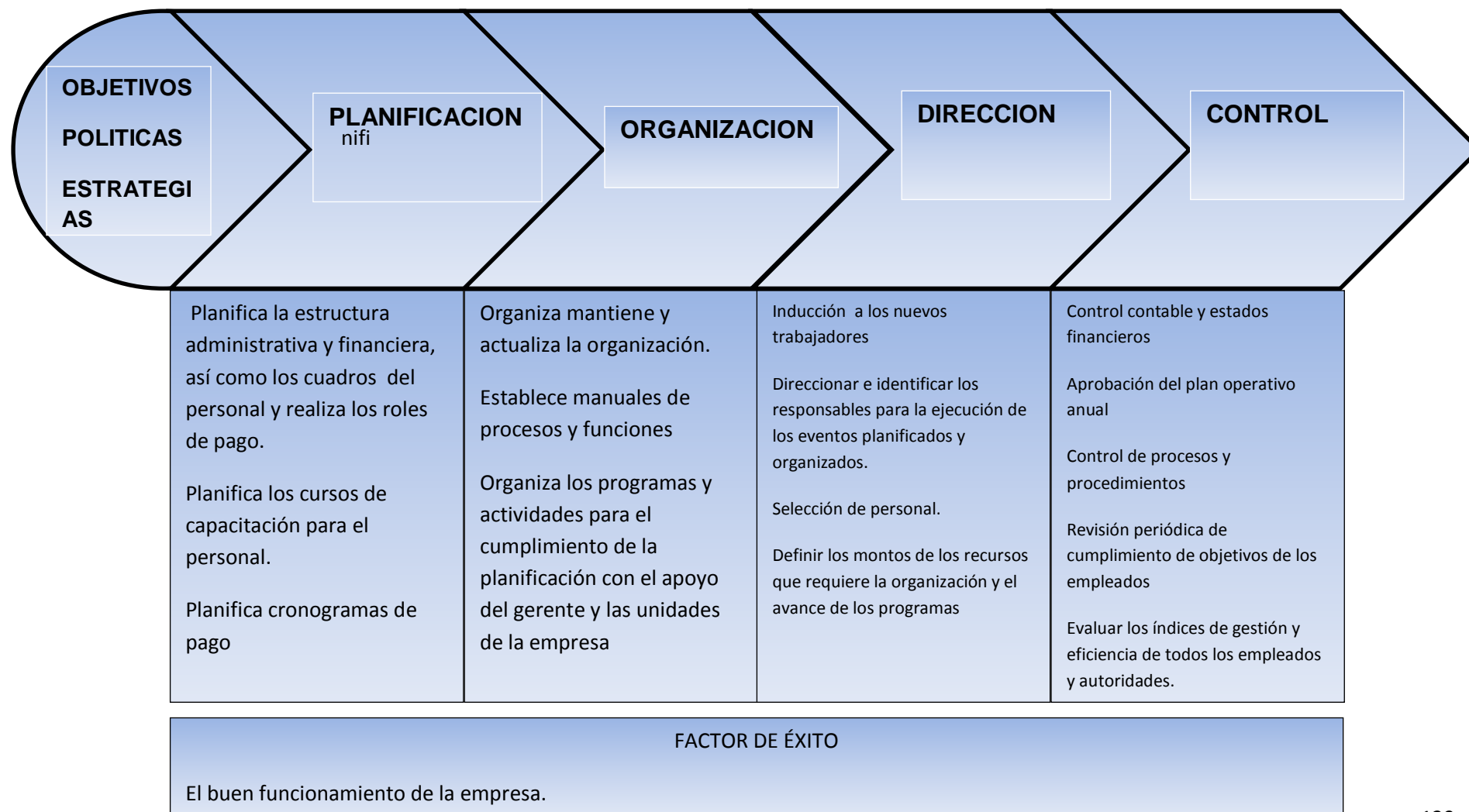


ELABORADO POR: Alexandra Herrera

## CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE APOYO

### PROPUESTA DE CADENA DE VALOR Y CARACTERIZACION DEL PROCESO DE APOYO ADMINISTRACION FINANCIERA

GRÁFICO N°72

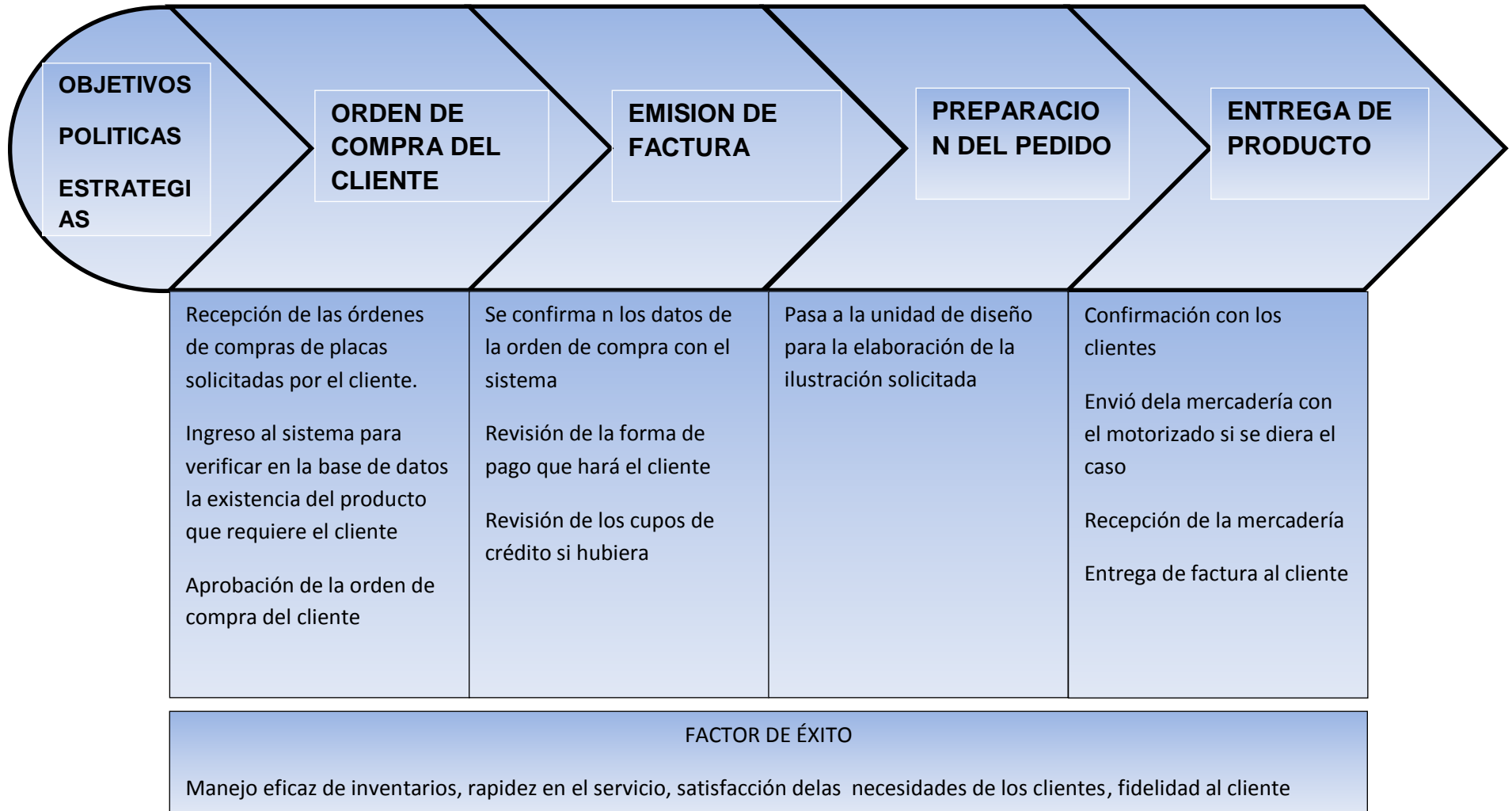




## CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE APOYO

### PROPUESTA DE CADENA DE VALOR Y CARACTERIZACION DEL PROCESO DE APOYO COMERCIALIZACION Y VENTAS

GRÁFICO N°73

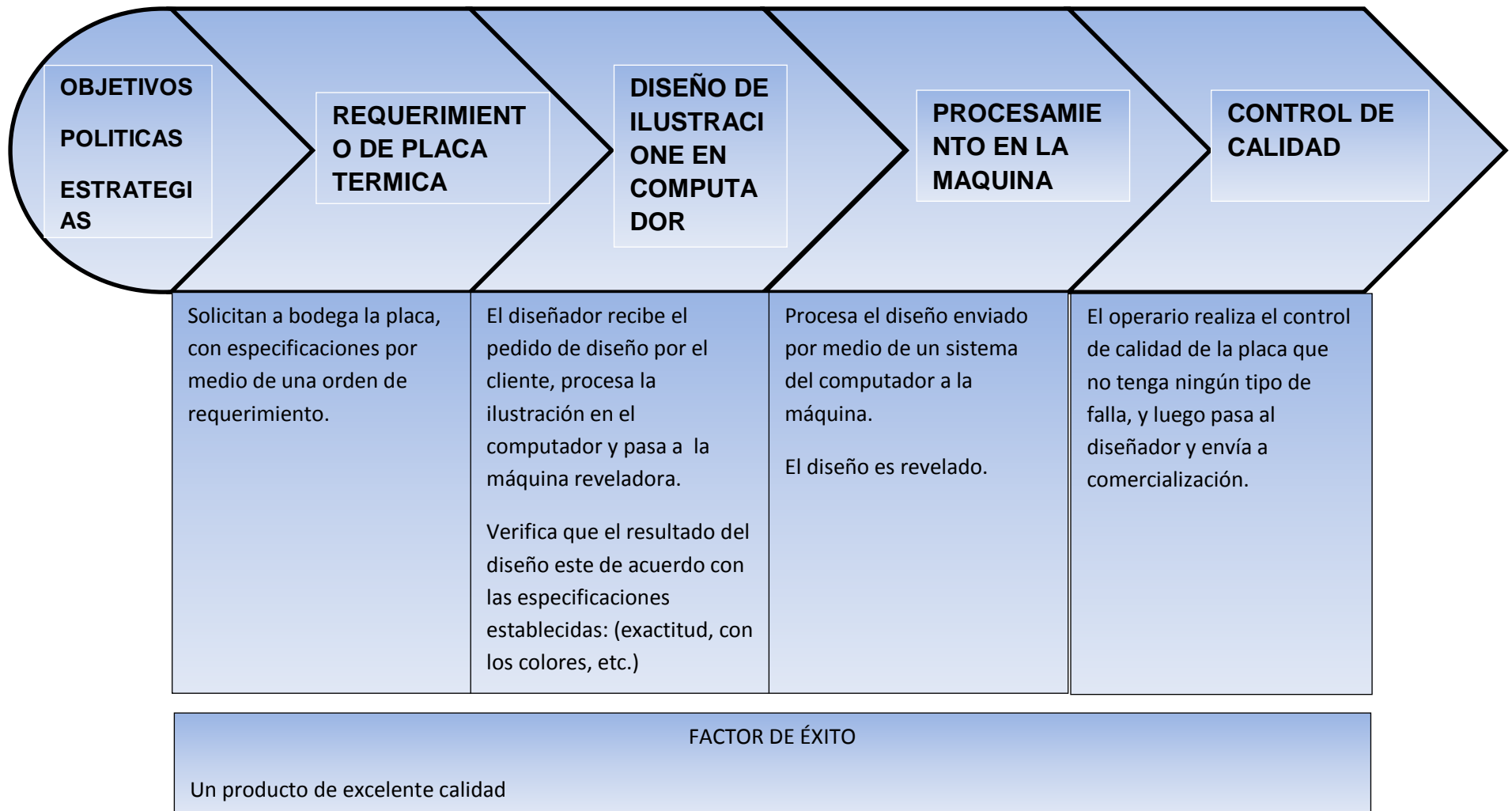


ELABORADO POR: Alexandra Herrera

## CADENA DE VALOR DEL PROCESO PRODUCTIVO

### PROPUESTA DE CADENA DE VALOR Y CARACTERIZACION DEL PROCESO PRODUCTIVO DE PRODUCCION

GRÁFICO N°74



ELABORADO POR: Alexandra Herrera

### **Procesos Gobernantes:**

Son aquellos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias, estos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto, está ligado a la toma de decisiones que direccionaran el buen funcionamiento de la empresa, involucrando todas las áreas.

### **Procesos de Apoyo:**

Sirven de soporte y apoyo o retroalimentación para los procesos generadores de valor, es decir, producen los servicios que necesita la empresa pero ni agregan valor al cliente. Están en función de la misión y visión de la empresa.

### **Proceso Productivo:**

Son una Secuencia de actividades requeridas para elaborar un producto (bienes o servicios). Generalmente existen varios caminos que se pueden tomar para producir un producto, ya sea este un bien o un servicio. Pero la selección cuidadosa de cada uno de sus pasos y la secuencia de ellos nos ayudará a lograr los objetivos de producción: Costos (eficiencia), Calidad, Confiabilidad, Flexibilidad.

#### **4.3.5 Diagrama de Flujo de los Procesos**

El flujo grama o Diagrama de flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos. Es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución.

Es una representación gráfica de un proceso. Se utiliza en disciplinas como la programación, la economía, los procesos industriales y la psicología cognitiva. Estos

diagramas utilizan símbolos con significados bien definidos que representan los pasos del algoritmo, y representa el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de término.

#### **4.3.5.1 Caracterización de los diagramas de flujo**

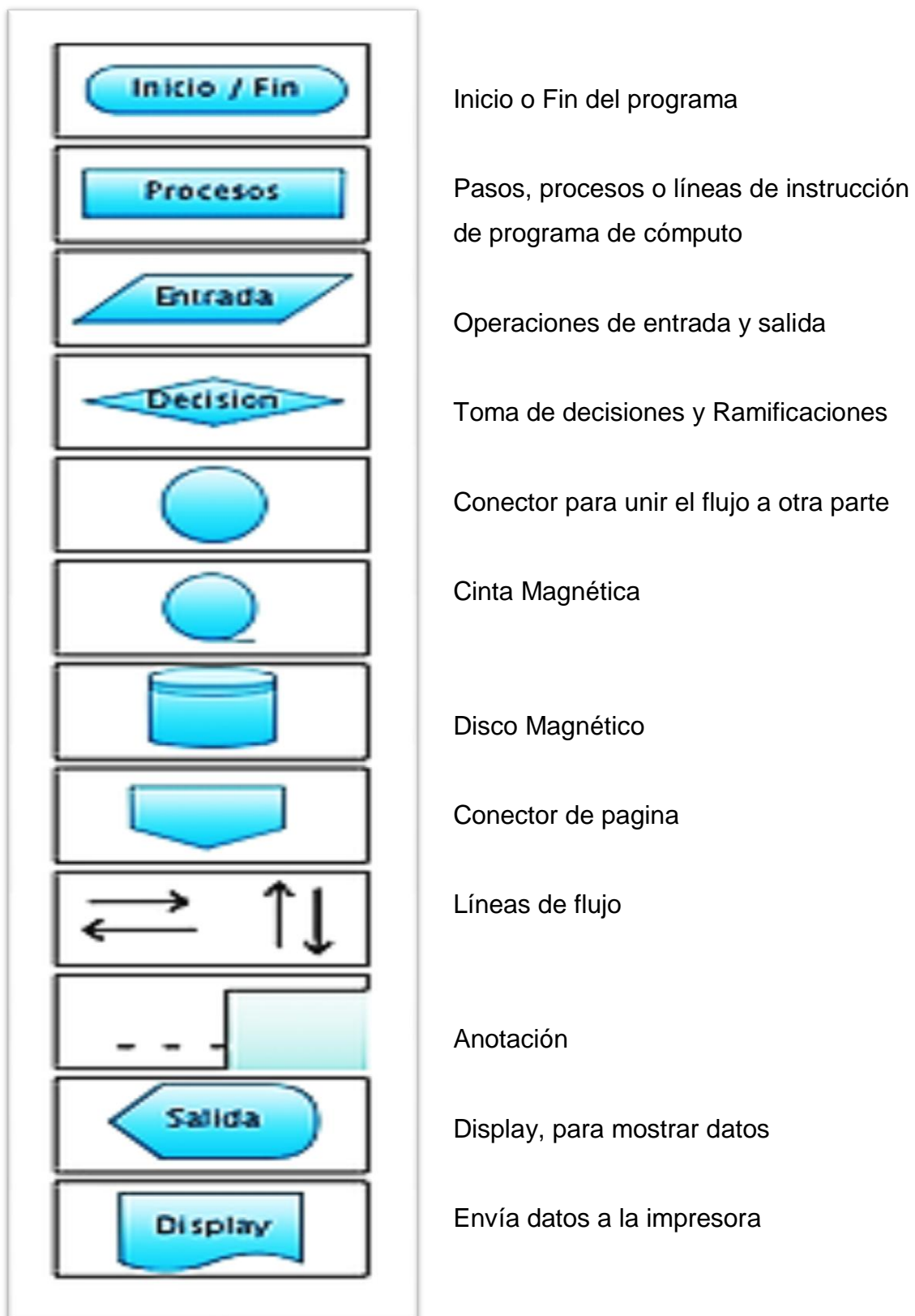
Sintética: presenta información clara, ordenada y concisa de un proceso.

Simbolizada: Está formado por una serie de símbolos unidos por flechas, evita a los analistas las anotaciones excesivas, repetitivas y confusas. Cada símbolo representa una acción específica.

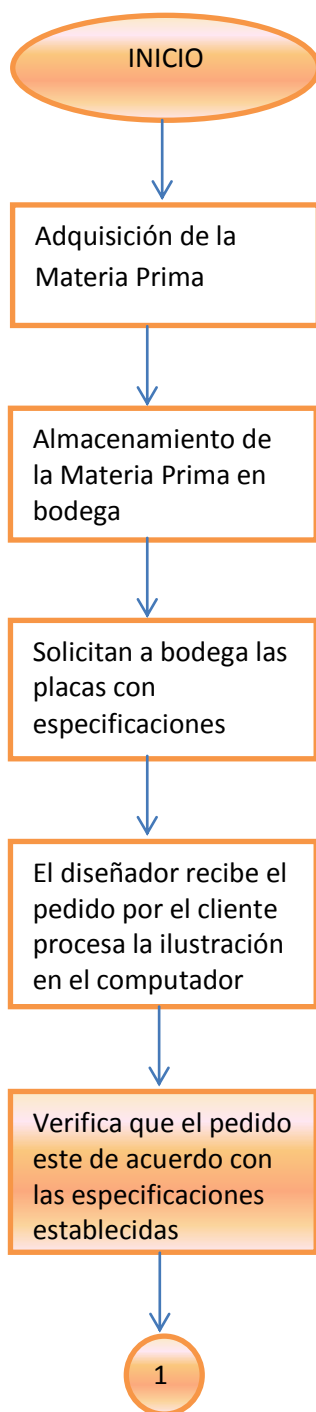
De forma visible a un proceso o a un sistema: Las flechas entre los símbolos representan el orden de realización de las acciones, esto nos permite leer el proceso sin necesidad de una anotación.

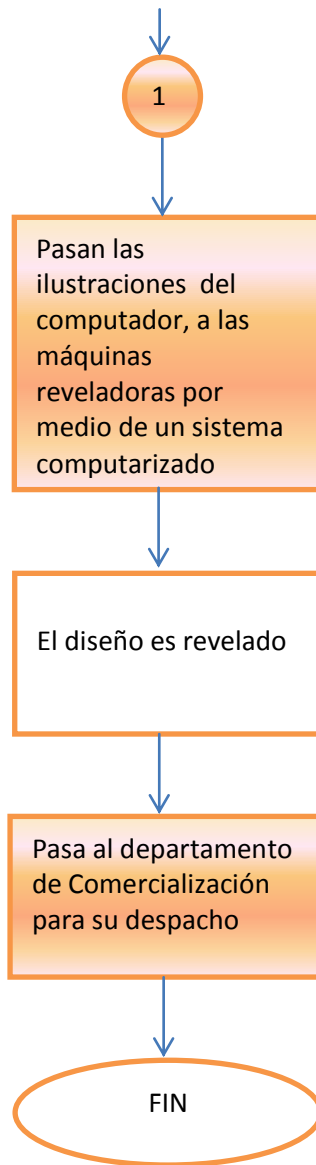
#### 4.3.5.2 Simbología utilizada en los diagramas de flujo

GRÁFICO N° 75



**4.3.5.3 Diagrama de Flujo del proceso de Producción de la empresa HT  
QUARTO GRAFICO S.A.  
GRÁFICO N° 76**





ELABORADO POR: Alexandra Herrera

## 4.4 CONTROL DE GESTIÓN

### 4.4.1 Definición

Es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y es un instrumento para evaluarla.

Es considerado un proceso complejo y dinámico, que se compone de una serie de etapas que se incorporan unitariamente aunque de manera separada.

Aquello que no se puede medir, no se puede controlar, y al no controlar no se puede mejorar; es decir que solo aquello que se mide con hechos y datos se puede controlar y mejorar.

GRAFICO N°77

#### Elementos del Control de Gestión



ELABORADO POR: Alexandra Herrera



#### **4.4.2 Indicadores de Gestión**

Son unos de los agentes determinantes para que cada proceso se lleve a cabo con eficiencia y eficacia.

Pueden ser entendidos como valores, unidades, índices, series estadísticas y entre otros, es decir, que es como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencias, puede ser verificado su funcionamiento o su corrección si está ha fallado según el caso.

Es decir que se implemente indicadores en un sistema haciéndolo adecuado para calcular la gestión o administración de los mismos, de manera que se muestren los resultados en el mediano o largo plazo.

Indicadores Financieros:

Como parte de la perspectiva financiera responde a las expectativas de la alta gerencia para lo cual requiere definir objetivos e indicadores de liquidez, rentabilidad, estructura, apalancamiento, retorno de capital, entre otros.

Sus objetivos son:

- Mejorar la eficiencia de operaciones.
- Mejorar el uso del capital.
- Maximizar el valor agregado.
- Incrementar ingresos.

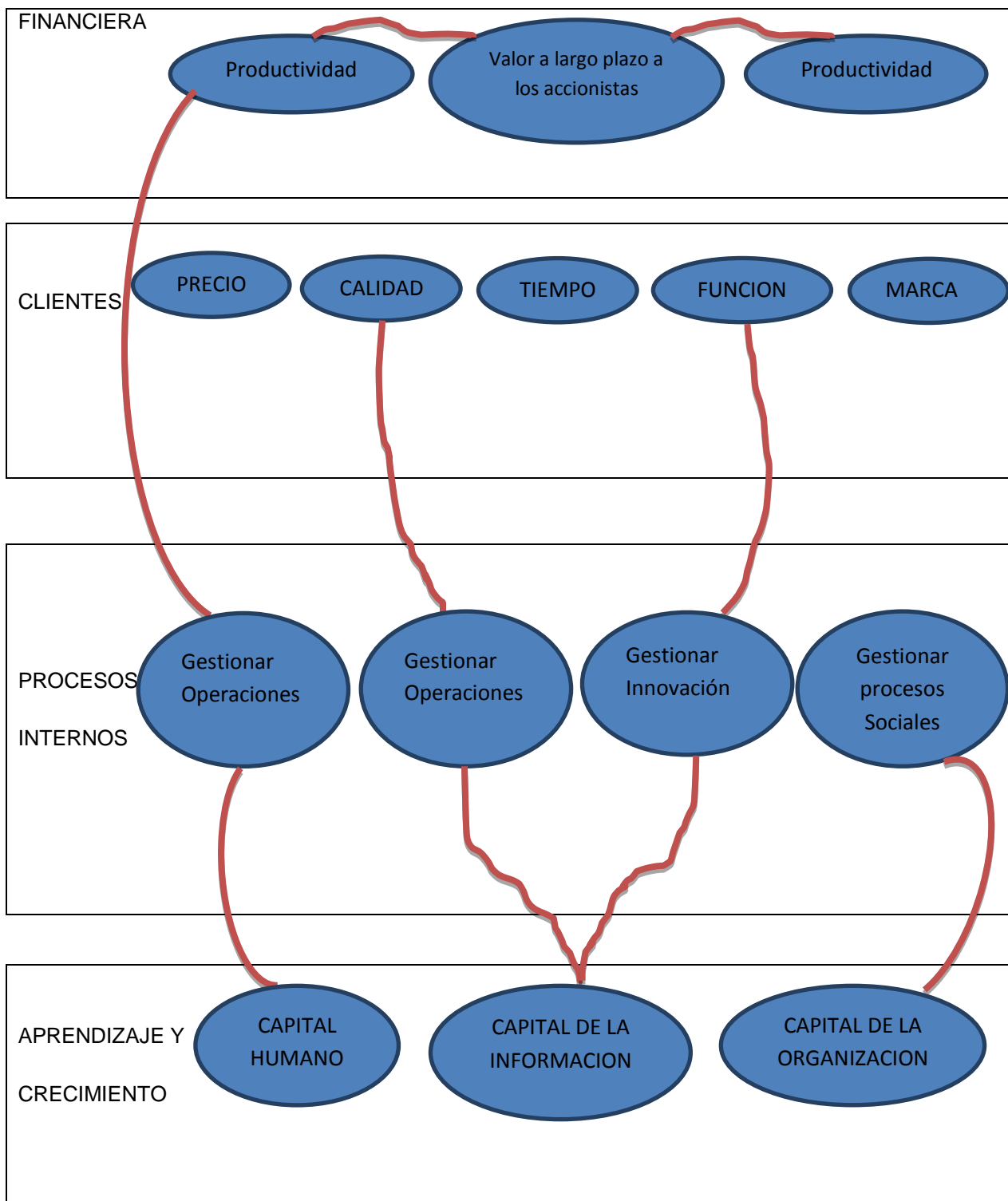
Otros Indicadores:

- Indicadores de cliente: se describe como se crea valor para los clientes, como se satisface la demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello. Un indicador fundamental de esto es la satisfacción, captación, retención y rentabilidad del cliente.

- Indicadores de procesos internos: este tipo de indicadores determinan los procesos críticos y someter a una mejora continua para la satisfacción del cliente. Incluye frecuentemente la identificación de recursos y capacidades que la propia empresa necesita mejorar.
- Indicadores de aprendizaje y crecimiento: tienen mucha relación con la competencia del personal, desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización, es considerado uno de los indicadores clave ya que a más de tener en cuenta el talento humano, también considera la cultura organizacional que es desde donde se procede a realizar cambios en la organización.

## Indicadores de Gestión de HT QUARTO GRÁFICO

GRAFICO N°78



ELABORADO POR: Alexandra Herrera

En si los indicadores de gestión se basan en una medida dada por la división aritmética, donde el numerador constituye el RESULTADO LOGARDO, y el denominador el VALOR PROYECTADO, por tanto el indicador es el COCIENTE.

## Control de Gestión de la empresa HT CUARTO GRAFICO S.A.

TABLA N°59

INDICADORES DE GESTION DESDE LA PERSPECTIVA FINANCIERA				
N°	INDICE	CONCEPTO	INDICADOR	RESULTADO
1	Incrementar las ventas Minimizar los costos Optimizar recursos Rentabilidad	Permite conocer la efectividad de la empresa para generara utilidad	Utilidad Neta/Ventas	Se busca la optimización del costo y gasto

TABLA N°60

INDICADORES DE GESTION DESDE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE				
N°	INDICE	CONCEPTO	INDICADOR	RESULTADO
1	Satisfacción al cliente	Este indicador se tomará en relación con el cumplimiento de pedidos, es decir de las entregas de las entregas	Tasa de satisfacción clientes (encuestas)	Busca manejar un excelente proceso de comercialización
2	Cobertura del cliente o mayor participación en el mercado	Clientes activos durante el último año	Clientes activos/Total de clientes	Plan de cobertura de cliente
3	Cumplimiento de pedidos	Conocer al % de entrega a tiempo	Pedidos entregados a tiempo/Pedidos recibidos	Proceso de comercialización
4	Quejas de clientes	Conocer el % de clientes insatisfechos	Quejas recibidas /Clientes Activos	Gestión de clientes
5	Promoción de los servicios	Incrementar en un % las promociones de los servicios	Visitas actuales-Visitas anteriores/ Visitas totales	Incremento del portafolio

TABLA N°61

INDICADORES DE GESTION DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS				
N°	INDICE	CONCEPTO	INDICADOR	RESULTADO
1	Manejo del servicio de Postventa	Conocer la efectividad del servicio de Postventa	Número de pedidos/ Número de visitas	Gestión al cliente
2	Mapa de procesos	Permitirá conocer el % de controles efectuados en el proceso y eficacia de esta gestión	Realizar al menos 2 procesos con sus cadenas de valor	Busca ejecutar una acción preventiva, antes que correctiva en los procesos
3	Manejo de facturación	Permite conocer la efectividad del proceso de facturación en la empresa	Número de pedidos/Número de facturas	Adecuado entrenamiento al personal
4	Manejo de despacho	Permite evaluar la eficiencia que tiene la empresa al momento de	Actividades ejecutadas/ Actividades Planificadas	Selección y capacitación adecuada al personal

ELABORADO POR: Alexandra Herrera

TABLA N°62

INDICADORES DE GESTION DESDE LA PERSPECTIVA DE CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE				
N°	INDICE	CONCEPTO	INDICADOR	RESULTADO
1	Motivación y capacitación al personal	Conocer la cobertura en capacitación a los empleados	Número de personas capacitadas/Total empleados	Plan de capacitación y motivación
2	Participación del personal en la empresa	Conseguir que el personal aporte ideas viables para la empresa	Ideas festejadas /Ideas aprobadas	Busca manejar una comunicación efectivas en la empresa
3	Mejorar Infraestructura Organizacional	Conocer el % satisfecho dentro de la infraestructura de la empresa	Número de empleados satisfechos/Total de empleados	Plan de motivación
5	Retención del personal	Permite determinar la capacidad de la empresa para retener a su personal clave	Número de rotación de empleados anuales/Total de empleados	Busca diseñar un sistema de promociones o ascensos

ELABORADO POR: Alexandra Herrera

## 4.5 DETERMINACIÓN DE PLANES Y PROYECTOS

TABLA N° 63

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	PROYECTOS / PLANES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Implementar, monitorear y evaluar el plan estratégico diseñado para la empresa HT QUARTO GRAFICO	Difundir la planificación estratégica en la empresa	Elaboración del Plan Estratégico para la empresa HT QUARTO GRAFICO	Gerente	\$ 3.000
Aprovechar al máximo los recursos técnicos y talento Humano	Ejecutar una administración por procesos	Administración por gestión de procesos	Gerente y Administrador	\$ 1.200
Incrementar proveedores de materia prima	Establecer nuevos convenios con proveedores nacionales y de países andinos	Diseñar y actualizar una base de datos de proveedores calificados	Gerente, Administrador Comercialización y Ventas	\$ 3.000
Ampliar el portafolio de productos	Implementar políticas que permitan diversificar el producto y la inserción en nuevos mercados	Adquisición de nuevos equipos y maquinaria y elaborar un Plan de Marketing	Gerente y Producción	\$ 80.000
Capacitación técnica y de principios y valores continuamente a los empleados de la empresa	Diseñar programas de capacitación para el personal, de acuerdo a cada puesto y área de trabajo	Plan de Capacitación Anual	Administrador	\$ 1.000
Elaborar un Plan Operativo Anual y establecer indicadores de gestión de cada una de las perspectivas de la empresa con la finalidad de Controlar el cumplimiento de planes y proyectos	Destinar el o los responsables de la elaboración del Plan de actividades de cada año, y establecer indicadores que midan el desempeño de funciones y responsabilidades	Elaboración de indicadores de gestión, eficiencia y cumplimiento del Plan Estratégico	Gerente	\$ 1.000
Conservar un método permanente de comunicación abierta con los empleados lo que permitirá ir mejorando el trabajo en equipo	Elaborar planes de integración grupal a fin de mejorar las relaciones laborales	Organizar eventos de integración para los empleados	Gerente y Administrador	\$ 1.000

ELABORADO POR: Alexandra Herrera



## 4.6 Diseño del Plan Operativo Anual

Es una herramienta de Gestión, que permite planificar las actividades para el año y a la vez verificar el avance de la ejecución del proyecto.

“Son planes que suministran los detalles de la manera como se alcanzan los planes estratégicos”

Es un documento en el cual los responsables de una organización, establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano”

### 4.6.1 Componentes del POA

**Objetivo:** Aquello que la empresa desea alcanzar en el periodo anual.

**Actividades:** Detalle de tareas necesarias para el desarrollo del POA.

**Responsables:** Persona a cargo de la ejecución y supervisión de lo programado.

**Recursos:** Pueden ser humanos, materiales y financieros, como medio de ayuda para alcanzar un objetivo trazado.

**Tiempo:** El plazo en días y meses para llevar a cabo las actividades programadas supervisadas por el responsable.

## 1. PLAN OPERATIVO ANUAL PROPUESTO PARA LA EMPRESA HT CUARTO GRAFICO S.A. PARA EL AÑO 2012

Objetivo: Implementar la planificación estratégica para mejorar la gestión integral de la empresa así su eficiencia y eficacia.

TABLA N° 64

ACTIVIDAD		TIEMPO (meses)												RESPONSABLE	RECURSOS	FACTORES DE ÉXITO
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
1	Seguimiento de la propuesta													Gerente	Tecnología y reuniones	Conocimiento y Aprendizaje
2	Elaborar un manual de procesos y Funciones													Gerente	Funciones y actividades de los empleados	Desempeño laboral con responsabilidad y compromiso
3	Socializar el Plan Estratégico con autoridades y empleados													Gerente	Documento de Propuesta	Lograr el compromiso de empleados y liderazgo de Gerencia
4	Organizar la Unidades de la empresa													Gerente	Reuniones	Buen funcionamiento de unidades
5	Adquisición de maquinaria y Equipos													Gerente	Recursos Financieros	Productos de buena Calidad
6	Capacitación personal acerca del Plan estratégico													Gerente	Tecnología, reuniones	Conocimiento y Aprendizaje
8	Evaluación de la propuesta													Gerente	Documentación	Conocer el cumplimiento de los objetivos

LABORADO POR: Alexandra Herrera

## 2. PLAN OPERATIVO ANUAL PROPUESTO PARA LA EMPRESA HT CUARTO GRAFICO S.A. PARA EL AÑO 2012

Objetivo: Incrementar el número de clientes que adquieren el producto que comercializa la empresa HT CUARTO GRAFICO S.A., en la ciudad de Quito, utilizando publicidad por los medios de comunicación y realizar visitas a los clientes en general, demostrando la calidad tanto en el servicio como en el producto; además de precios justos que garanticen la confianza del cliente.

TABLA N°65

ACTIVIDAD		TIEMPO (meses)												RESPONSABLE	RECURSOS	FACTORES DE ÉXITO
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
1	Stock mínimo													Comercialización	Informe de inventario	Mantener un adecuado nivel de inventario
2	Selección adecuada de proveedores													Comercialización	Base de datos actualizada	Contar con proveedores Calificados
3	Elaboración proforma de pedido													Comercialización	Formularios	Adquirir mercadería de calidad, y especificaciones Adecuadas
4	Recepción y almacenamiento de mercadería													Comercialización	Implementos de bodega	Contar con mercadería o stock en el inventario
5	Identificar el mercado objetivo al que la empresa se dirige													Ventas	Encuestas y entrevistas	Enfocarse al mercado Objetivo
6	Diseño del Plan de Marketing de la empresa HT CUARTO GRAFICO													Comercialización	Investigación e información	Contar con un plan de Marketing para la empresa
7	Aprobación del Plan													Gerencia	Presupuesto	Aprobado el plan



## **CAPITULO V HERRAMIENTAS DE GESTIÓN QUE FORTALECEN EL PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA HT QUARTO GRAFICO S.A.**

Las herramientas que se mencionarán a continuación servirán para que el gerente de la empresa pueda representar y darán la autorización, el mando de liderazgo, la infraestructura organizacional propuesta en procesos y procedimientos para una gestión integral que lleve a cumplir los objetivos y la misión de la empresa.

### **5.1 GESTIÓN INTEGRAL**

Las empresas de hoy en día no solo necesitan un gerente y sus colaboradores persiguiendo su objetivo, las empresas requieren de un gerente estratega que guíe al recurso humano a lograr una ventaja comparativa y una ventaja competitiva, que a través del empoderamiento solucionen problemas cotidianos, utilizando un sistema de comunicación efectiva dentro y fuera de la organización, en donde se apliquen las herramientas y modelos de gerencia moderna.

Esto ayudara a mejorar el clima laboral, el sentido de pertenencia en los funcionarios, la implementación de planes de capacitación e incentivo son vitales para que todo lo anterior sea una realidad.

#### **5.1.1 Gestión Empresarial**

La gestión empresarial “es como la actividad empresarial que busca a través de personas, directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos para mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas”

Es decir que la gestión óptima no busca solo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que intervienen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

Gestión empresarial es un término que abarca un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y dependiendo del tamaño de la empresa, dependerá la dificultad de la gestión del empresario o productor.

El objetivo es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo.

### **5.1.2 Gestión Empresarial aplicada a la Empresa HT CUARTO GRAFICO**

Análisis estratégico: diagnosticar e identificar los escenarios político, económico y social internacionales y nacionales más probables, analizar los agentes empresariales externos a la empresa.

Gestión Organizacional o Proceso Administrativo: planificar la anticipación del quehacer futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructuras necesarias para lograr el objetivo estableciendo la autoridad y asignando responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.

Gestión de la tecnología de información: aplicar los sistemas de información y comunicación intra y extra empresa a todas las áreas de la empresa, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.

Gestión Financiera: obtener dinero y crédito al menor costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevándolo un adecuado registro contable.

Gestión de Recursos Humanos: buscar utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose de proceso de obtención, mantenimiento y desarrollo del personal.

Gestión Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución: suministrar los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información, etc. En productos finales debidamente distribuidos.

Gestión Ambiental: Contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar, en la empresa, políticas de defensa del medio ambiente.

## **5.2 LIDERAZGO PARTICIPATIVO**

El liderazgo ha sido definido como “actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”.

“Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas u opiniones sobre muchas decisiones que le incumben.

Impulsa a sus subalternos a incrementar su capacidad de autocontrol y los insta a asumir más responsabilidades para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que se apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador.

Un líder participativo comparte con los miembros del grupo la toma de decisiones, utiliza la consulta de ideas y respeta las capacidades de los demás escucha y analiza seriamente las ideas del grupo tiene iniciativa, innovación, visión de futuro y creatividad, vocación de servicio, trabajo en equipo, orden y disciplina, delega responsabilidades.

## **Características del líder.**

Se entiende que el líder debe tener las siguientes características:

- Debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- La primera significación del líder no resultan por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz etc.).
- Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
- El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.
- Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

Ventajas del líder participativo:

- Los miembros se sentirán motivados cuando mayor es la participación es el compromiso.
- Si los miembros no participan en la toma de decisiones, cuando implementen acciones no las comprenderán en sus fundamentos.
- Motivar para que los miembros del grupo tenga voz y voto en las decisiones del grupo.
- Se respeta la capacidad de cada miembro.
- Se crea la iniciativa, capacidad, visión del futuro, se promueve la capacitación de los demás miembros.



Desventajas del líder participativo:

- Las reuniones se hacen interminables.
- A veces se evitan la toma de decisiones.
- Se pueden empeorar o crear conflictos internos.
- Un resultado visible es la fijación de fechas de nuevas reuniones.
- Tanta discusión de un tema confunde a los integrantes.
- Tanta discusión sobre un tema hace perder el interés de los integrantes.

### **5.2.1 Liderazgo Participativo aplicado a la Empresa HT QUARTO GRAFICO S.A.**

Es una herramienta esencial para mejorar la calidad de vida personal y laboral de los miembros de HT QUARTO GRÁFICO.

Toda empresa necesita un líder, aquella persona que marque al ritmo de la empresa hasta conseguir los resultados influyendo positivamente en el equipo de trabajo.

Razón por la cual es necesario que todos los miembros de HT QUARTO GRAFICO S.A. estén alineados con su líder, el cual es el Gerente General de la empresa.

Para HT QUARTO GRÁFICO es necesario considerar algunos parámetros importantes para la aplicación de liderazgo participativo en la empresa, entre los cuales tenemos:

- El líder debe tener el carácter de miembro, es decir debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- Debe poseer capacidad para formular estrategias
- Debe identificar los factores clave para la implementación de cambios organizacionales.
- Debe fomentar una cultura de servicio al cliente interno y externo de la empresa.

- Debe diseñar procesos, implementar el aprendizaje organizacional, tener una mayor apertura al enfoque del empowerment.
- Saber autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales para mejorar la calidad de su contribución a la empresa.
- Debe tener la habilidad para tratar y manejar a las personas con bondad y empatía manteniendo una comunicación efectiva, es fundamental que el líder escuche, entienda y respete la opinión de sus colaboradores.
- Un buen líder deberá mantener el trabajo en equipo, la comunicación y la motivación para que todos los que conforman la organización se sienta parte de la misma, y sobre todo que identifiquen los objetivos claramente de la empresa
- Un buen liderazgo participativo aplicado en la empresa buscará delegar funciones a su personal o equipo de trabajo ajustándose a ciertas medidas de supervisión, capacitación y explicación de expectativas de la ejecución, esto mejora el clima laboral ya que la gente se siente útil y así aporta con nuevas ideas.
- Cuando el personal de la empresa supere los límites de rendimiento o realicen aportes para la mayor competitividad, se deberá apreciar o reconocer el esfuerzo y la superación en el trabajo, se los motiva o incentivará en el aspecto económico, psicológico o moral.
- Debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa.

Debe conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentarlo y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama. Es entonces donde deberá demostrar que puede hacerle frente a todo eso y junto con el equipo humano que dirige enfrentarlo, contrarrestarlo, y aprender de ello para experiencias futuras.

### 5.3 MEJORA CONTINUA

El mejoramiento continuo o mejora continua es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Hablar de mejoramiento continuo es hablar de calidad y hablar de calidad es hablar de ciencia, educación y paradigmas o de la forma que tenemos de ver las cosas.

GRÁFICO N°79

#### MEJORA CONTINUA



FUENTE: <https://www.google.com/search?tbm=isch&hl=es&source=hp&biw=1024&bih=499&q=mejora+continugb>

## **Importancia de la Mejora Continua.**

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

### **Ventajas de la Mejora Continua:**

- Reducción de inventarios
- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- Si existe control de calidad de los productos se obtiene reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos de adquisición de productos.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Aumento en los niveles de satisfacción de los clientes y consumidores.
- Mejoramiento en la autoestima y motivación del personal.
- Aumento en los beneficios y rentabilidad.
- Menor rotación de cliente y empleado.
- Mayor y mejor equilibrio económico- financiero. Lo cual trae como consecuencia una mayor solidez económica.
- Mejora en la actitud y aptitud de directivos y personal para la implementación continua de cambios.
- Derribar las barreras o muros interiores, permitiendo con ello un potente y autentico trabajo en equipo.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.

- Permite eliminar procesos repetitivos.
- Capacidad de acomodarse de manera continua a los bruscos cambios en el mercado, las mismas que son generadoras por razones sociales, económicas y políticas, entre otras.

### **5.3.1 Mejora Continua aplicada a la Empresa HT CUARTO GRAFICO S.A.**

La mejora continua es considerada una herramienta de incremento de la productividad que es evidentemente uno de los objetivos principales de toda empresa, favorece un crecimiento estable y consciente en todos los segmentos de un proceso, nos permite reducir costos, reducir desperdicios, reducir el índice de contaminación del medio ambiente, reducir tiempos de espera, aumentar los índices de satisfacción de los clientes, aprovechar al máximo la capacidad intelectual de todos los empleados, manteniéndolos al mismo tiempo motivados y comprometidos con la organización, mejorando el rendimiento de la empresa de forma significativa.

En la empresa HT CUARTO GRAFICO S.A., la mejora continua es una herramienta que será utilizada por personas de todos los niveles de la organización. Para llevar a cabo se tomarán en cuenta los catorce puntos y se evitara las siete enfermedades mortales de Edward Deming:

1. Crear constancia en la mejora de productos y servicios, con el objetivo de ser competitivo y mantenerse en el negocio, además proporcionar puestos de trabajo.
2. Adoptar una nueva filosofía de cooperación en la cual todos se benefician, y ponerla en práctica enseñándola a los empleados, clientes y proveedores.
3. Desistir de la dependencia en la inspección en masa para lograr calidad. En lugar de esto, mejorar el proceso e incluir calidad en el producto desde el comienzo.

4. Terminar con la práctica de comprar a los más bajos precios. En lugar de esto, minimizar el costo total en el largo plazo. Buscar tener un solo proveedor para cada ítem, basándose en una relación de largo plazo de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente y por siempre los sistemas de producción, servicio y planeamiento de cualquier actividad. Esto va a mejorar la calidad y la productividad, bajando los costos constantemente.
6. Establecer entrenamiento dentro del trabajo (capacitación).
7. Establecer líderes, reconociendo sus diferentes habilidades, capacidades y aspiraciones. El objetivo de la supervisión debería ser ayudar a la gente, máquinas y dispositivos a realizar su trabajo.
8. Eliminar el miedo y construir confianza, de esta manera todos podrán trabajar más eficientemente.
9. Borrar las barreras entre los departamentos. Abolir la competición y construir un sistema de cooperación basado en el mutuo beneficio que abarque toda la organización.
10. Eliminar eslóganes, exhortaciones y metas pidiendo cero defectos o nuevos niveles de productividad. Estas exhortaciones solo crean relaciones de rivalidad, la principal causa de la baja calidad y la baja productividad reside en el sistema y este va más allá del poder de la fuerza de trabajo.
11. Eliminar cuotas numéricas y la gestión por objetivos.
12. Remover barreras para apreciar la mano de obra y los elementos que privan a la gente de la alegría en su trabajo. Esto incluye eliminar las evaluaciones anuales o el sistema de méritos que da rangos a la gente y crean competición y conflictos.
13. Instituir un programa vigoroso de educación y auto mejora.
14. Poner a todos en la compañía a trabajar para llevar a cabo la transformación. La transformación es trabajo de todos.

#### Las siete enfermedades mortales del Dr. Edward Deming

1. Falta de constancia en los propósitos.
2. Énfasis en las ganancias a corto plazo y los dividendos inmediatos.

3. Evaluación por rendimiento, clasificación de méritos o revisión anual de resultados.
4. Movilidad de los ejecutivos.
5. Gerencia de la compañía basándose solamente en las cifras visibles.
6. Costos médicos excesivos.
7. Costo excesivo de garantías.

## **5.4 EMPODERAMIENTO**

Empowerment o Empoderamiento en “el hecho de delegar poder y autoridad a los empleados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo”.

Significa en otras palabras una nueva forma de administrar la empresa que integra todos los recursos haciendo uso de comunicación efectiva para lograr así los objetivos de la organización.

### **5.4.1 Elementos del Empowerment**

- Responsabilidad ante los resultados.
- Poder para la toma de decisiones.
- Recursos materiales para la ejecución.
- Información y conocimiento necesario

### **5.4.2 Características del Empowerment**

- Se comparte el liderazgo y las tareas administrativas.
- El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios.
- Son comprometidos, flexibles y creativos.
- Se mejora la honestidad, las relaciones con los demás y la confianza.
- Tiene una actitud positiva y son entusiastas.

### 5.4.3 ¿Cómo integrar al personal de la Empresa HT CUARTO GRAFICO?

En este momento es oportuno recordar la premisa que dice: La gente hace lo que uno espera que haga, lo cual significa que si no espera nada de la gente, evidentemente, ellos no harán nada. Por el contrario si se espera todo, entonces se hará muchas cosas para que la gente dé los mejores resultados esperados de parte de ellos.

Para mejorar la empresa HT CUARTO GRAFICO S.A., hacia el empowerment hay tres elementos importantes a fortalecer:

1. **Este se refiere a las relaciones:** las relaciones que el gerente guarda con su gente debe poseer dos atributos fundamentales: deben ser efectivas, lograr los objetivos propuestos en el trabajo.
2. **Hace hincapié en la disciplina:** es preciso fomentar el orden, es decir, que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado, el cual le permita desarrollar sus actividades adecuadamente; la definición de roles, es determinar perfectamente el alcance de las funciones y responsabilidades. Esto permite que el personal siempre sepa dónde está parado.
3. **El Compromiso:** el cuál debe ser congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por el gerente. Esto incluye: lealtad hacia los colaboradores, para que ellos lo sean con él; perseverar en los objetivos, en las relaciones en el trabajo, para que los empleados lo vivan y lo hagan de la manera en que se los transmite, y por último la energía de acción, que es la fuerza que estimula y convierte a la gente en líderes.

### 5.4.4 Ventajas de otorgar mayor poder a los empleadores de la empresa

- Se impulsa el autoestima y la confianza.
- El personal participa activamente.
- Se puede medir el rendimiento de los empleados.
- El trabajo se convierte en un reto, más no es una carga.



- Se conoce a las personas por sus ideas y esfuerzos.
- Mejorar la comunicación existente en la empresa.
- La organización se estructura de tal manera que facilitan la tarea de sus integrantes de modo que puedan hacer no sólo lo que se les pida, sino también lo que se necesita hacer.

## 5.5 LAS NUEVES P's DE MARKETING

1. **Preventa:** Es la acción encaminada a tener toda la información posible de los clientes y el mercado, diseñar la organización para responder más adecuadamente a los mercados escogidos y el diseño de estrategias que nos permitan atender mejor a cada mercado seleccionado, esto incluye; venta, seguimientos, postventas y relaciones.
2. **Producto:** El producto ya sea físico o servicio, es algo de valor que se le ofrece a los consumidores, tangible e intangible. Tangible, son aquellas cosas que el consumidor puede ver, tocar y sentir. Intangibles incluye cosas como la imagen del producto que incluye también la imagen de la empresa que lo produce y los aspectos psicológicos del precio.
3. **Plaza:** Es el lugar donde la transacción se lleva a cabo, donde el consumidor recibe el producto. El lugar (tienda o establecimiento) donde el consumidor compra el producto es parte de la plaza.
4. **Promoción:** Es considerado la manera o forma en que se les informa a los consumidores de los beneficios del producto. Todas las formas de comunicación que se utilizan para comunicar al target de los beneficios del producto. El objetivo es convencer al consumidor que la oferta es calificada para cumplir con sus necesidades.
5. **Publicidad:** Significa la divulgación de noticias o anuncios de carácter comercial para atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, etc. Es una forma de comunicación interpersonal y de largos alcances que es pagada por un patrocinador identificado para informar, persuadir o recordar a un grupo objetivos a cerca de los productos, servicios e ideas.

6. **Postventa:** Es necesaria si el vendedor desea asegurar la satisfacción del cliente y conservar el negocio. Inmediatamente después del cierre, el vendedor debe completar todos los detalles necesarios referentes al momento de la entrega, los términos de la compra, dar las instrucciones para el uso del producto o servicio, estar atento a que el servicio sea efectuado con rapidez u en el momento que se solicita.
7. **Precio:** Lo que los consumidores pagan por el producto o servicio. Incluyen costos directos e indirectos y también los costos de oportunidad. Los beneficios del producto tienen que exceder el precio del producto.
8. **Posicionamiento:** Se refiere a lo que se hace con la mente de los probables clientes: o sea, como se ubica el producto en la mente de estos. El enfoque fundamentalmente del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente, re vincular las conexiones que ya existen.
9. **Personas:** Son considerados los protagonistas de la acción comercial. Dar una buena respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta es imprescindible. El cliente es, por muchos motivos, la razón de existencia y garantía del futuro de la empresa.

#### 5.5.1 Plan de Comercialización basado en la nueva P's del Marketing para HT QUARTO GRAFICO S.A.

1. **Preventa:** Como empresa se encargara de investigar a sus principales clientes manteniendo una base de datos actualizada de los mismos, asesorar a la hora de vender informándoles sobre las características de los productos, realizar visitas o llamadas telefónicas para darles a conocer a los clientes el portafolio de productos que la empresa le brinda.  
Para mejorar el servicio la empresa debe si es el caso realizar un re entrenamiento para potenciar las capacidades y asegurar aún más la efectividad en la asesoría del cliente y sobre todo en el cierre de la venta.

- 2. Producto:** Es el resultado de un esfuerzo creador que tiene un conjunto de atributos (tangible e intangible) empaque, color, precio, calidad, marca, servicios y la reputación del vendedor, los cuales son percibidos por sus compradores (reales y potenciales) como capaces de satisfacer sus necesidades o deseos.

Para la empresa, sus productos constituyen un bien, el cual existe para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes y para coadyuvar al logro de objetivos de la organización (generar utilidades).

- 3. Plaza:** La empresa cuenta con una oficina de producción y comercialización ubicada en la ciudad de Quito, el mismo que ha permitido cubrir todos los clientes de la zona.

- 4. Promoción:** Para la empresa el objetivo de una promoción es ofrecer al consumidor un incentivo para la compra o adquisición de los productos a corto plazo, lo que se traduce en un incremento puntual de las ventas. En lo que respecta a la promoción la empresa manejará descuentos o rebajas dependiendo la cantidad de producto adquirido por el cliente y la periodicidad con la compra.

- 5. Publicidad:** Hasta la actualidad ha invertido en trípticos y carpetas, en lo que respecta a la publicidad, si embargo en la actualidad los medios electrónicos son la mayor opción ya que tiene gran aceptación a la hora de buscar un proveedor.

La propuesta se basa en la creación de una página web para la empresa dinamizando su contenido, logrando alianzas estratégicas para publicitar en la web de clientes, de proveedores, y presentando el portafolio de productos.

- 6. Postventa:** La capacitación al área de postventa es un factor de éxito para cubrir las expectativas de los clientes, la cultura de las personas y la organización, la motivación al personal y la orientación al cliente.

HT CUARTO GRAFICO se preocupara de brindar un buen servicio postventa en el cual se realizarán: llamadas telefónicas o visitas para conocer la satisfacción de los clientes, se atenderán quejas, reclamos, sugerencias y se

realizarán invitaciones para que los clientes vuelvan a consumir los productos que la empresa ofrece en su portafolio.

- 7. Precio:** En la encuesta a clientes se detectó que la percepción respecto a los precios que se manejan en la empresa, son considerados generalmente normales, ya que se encuentran a nivel del mercado.

La empresa piensa diseñar una tabla de precio preferenciales para clientes potenciales, de esta manera lograr su fidelidad y referencias como cliente grande.

- 8. Posicionamiento:** Consistirá en definir la imagen que se quiere conferir a la empresa de manera que el público objetivo comprenda y aprecie la deferencia competitiva de la empresa sobre las empresas competidoras.

Existen varios tipos de posicionamiento que deberá considerar la empresa cuando se vaya a formular las estrategias de mercado:

- Posicionamiento basado en las características del producto.
- Posicionamiento en base a precio / calidad.
- Posicionamiento con respecto al uso o beneficio que brinda el producto.

- 9. Personas:** Está considerado como el mercado meta o el segmento de mercado, que la empresa va a cubrir, más al tratarse de una empresa que ejecuta el marketing de la empresa a empresa o sin intermediarios, las estrategias deben ir dirigidas a las personas que tienen en sus manos el poder de decisión de compra.

## 5.6 COMUNICACIÓN EFECTIVA EMPRESARIAL

Comunicación es explorar las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz. A través de la palabra pensamos, nos comunicamos, reflexionamos, nos expresamos, opinamos, nos peleamos e incluso nos distanciamos de lo que verdaderamente nos interesa.

Según sea la calidad de comunicación que mantengamos con una persona, dentro de un grupo o de una empresa así será la calidad de la relación que obtendremos.

La comunicación es el corazón el alma de la gerencia en cualquier nivel. Sin habilidades comunicativas es muy difícil expresar pensamientos, convencer o negociar. Si se poseen buenas habilidades para comunicarse, se tiene mayores posibilidades de ganar debates, cerrar ventas, mediar, educar, informar e incluso motivar.

La comunicación es una función estratégica que apoya estructuralmente el proyecto empresarial, por lo que se convierte en un instrumento para la calidad, una buena comunicación permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes, en definitiva a través de una comunicación eficaz se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión y los objetivos de una organización.

#### **5.6.1 Diseño de un sistema de Comunicación efectiva empresarial para HT** **QUARTO GRÁFICO.**

##### **Comunicación Interna**

Se da principalmente para motivar a los empleados y mantenerlos al tanto de los éxitos y fracasos de la empresa, asegurar que las metas y objetivos son bien comprendidos por todos.

##### **Comunicación Vertical Descendente**

Es aquella en donde el mensaje se origina en el nivel jerárquico superior (gerencia), y va dirigida a un nivel jerárquico inferior (administrativo, técnico)

##### **Aspectos de una comunicación descendente eficaz**

- Proporciona información detallada al personal con relación a cómo hacer y qué se espera de ellos.
- Al conocer cada persona la información exacta se previene los malos entendidos y las malas interpretaciones.

- Se desarrolla el respeto y la consideración entre las personas, y a la vez genera confianza entre supervisores y subordinados.
- Refuerza la posición y de mando jerárquico de las personas.

#### **HT CUARTO GRÁFICO debe considerar las siguientes barreras:**

- Estilos de Dirección: si existe un estilo de dirección democrática o participativa la comunicación es más fácil mientras que si existen un estilo de dirección imperativo la comunicación es compleja.
- Demostración de poder: algunos directivos no quieren compartir la información, porque les reporta la creencia ante los demás, de que son más importantes por estar mejor informados. Como contrapartida son personas que no gozan de la confianza de los subordinados.
- Dimensión de la empresa: si la empresa es grande, contemplan varios niveles, la comunicación es más dificultosa o llega muy distorsionada.

#### **Comunicación Ascendente**

Fluye desde las posiciones jerárquicas inferiores hacia las superiores.

Permite saber a los directivos lo que funciona o no en la empresa, mantener contacto directo con sus colaboradores, conocer las necesidades y opiniones del equipo, e igual manera lo que ocurre en el mercado, para tomar decisiones con criterios más adecuados.

#### **Aspectos de una comunicación ascendente eficaz**

- Permite conocer con detalle la motivación de cada uno de los miembros del equipo o departamento.
- Permite conocer con precisión y rapidez lo que ocurre con relación a los productos y empresas competidoras.
- Promueve la participación y aportación de ideas, a su vez esto promueve la motivación del personal.

- Mejora el conocimiento entre las personas de la dirección y sus equipos.
- Produce un adecuado acercamiento hacia los directivos.
- La comunicación ascendente sirve como retroalimentación, porque permite comprobar, con qué grado de fidelidad y si llegó correctamente la información emitida descendentemente.

**HT CUARTO GRÁFICO debe considerar las siguientes barreras:**

- Cuando los jefes tienen poco hábito o no disponen de tiempo para escuchar a sus colaboradores.
- Cuando a los subalternos los dominan los siguientes perjuicios:
  - ✓ Los jefes ya deben saber esta información
  - ✓ La información que tengo quizá no es importante
  - ✓ No es el momento oportuno
  - ✓ Creer que les puede perjudicar directamente
- Entorno laboral conflictivo, dispersión geográfica de los departamentos.

## CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

- Existe la falta total de la gestión administrativa, si bien es cierto la empresa “HT CUARTO GRAFICO” se ha venido manejando de una manera empírica positivamente, no significa que este tipo de gestión le vaya a dar resultado en el futuro.
- El diagnostico organizacional que se realizó en la empresa me dio a conocer la situación actual que atraviesa la empresa.
- El diseño del Plan Estratégico se basó en el diagnostico organizacional el cual se realizó en la empresa, este documento permite visualizar el rumbo a seguir y se constituye un enfoque de direccionamiento que ayudará a la empresa a ser más competitiva en el mercado.
- La empresa “HT CUARTO GRAFICO S.A.” cuenta con una infraestructura adecuada para el funcionamiento de las actividades, lo que constituye un punto a favor para el desarrollo normal de todas las actividades de la empresa.
- Los procesos dentro de la organización no están correctamente definidos, en ciertos momentos se pierde el control administrativo por falta de guías, manuales detallados los procesos.
- Existe poca comunicación en la empresa la cual genera muchos problemas en la empresa “HT CUARTO GRAFICO S.A.” lo cual genera malos entendidos así como problemas y contratiempos en los mensajes que se quieren dar a conocer.
- Posee un punto favor, que es el servicio eficiente que brinda la empresa a sus clientes, pero cabe recalcar que es necesario encaminarlo hacia la excelencia para cubrir las necesidades y expectativas del cliente.
- Las motivaciones e incentivos no necesariamente deben ser económicos, la empresa considera que el reconocimiento verbal es muy importante.



- La empresa busca brindar satisfacción a los clientes con productos de calidad, por lo que existirá una rigurosa selección de proveedores que cumplan con ciertas normas y requerimientos.

## **6.2 Recomendaciones**

- Implantación de la planificación estratégica que será propuesta para conseguir mejores y más eficientes resultados en la empresa para un buen manejo y desenvolvimiento optimo en todas sus áreas.
- Realizar actualizaciones periódicas del diagnóstico organizacional, para de esta manera conocer la situación real por la que atraviesa la empresa.
- Orientar siempre los objetivos, políticas y estrategias hacia la gestión al cliente, esto se traducirá en fidelidad de su parte, y seguidamente se verán los resultados para la empresa y su gente.
- Aplicar la gestión por procesos en la empresa, para lograr mayor eficiencia organizacional, con la optimización de recursos, tiempos y sobretodo la satisfacción del cliente por la reducción de inconformidades.
- Acoger en la empresa el sistema de comunicación que facilite la fluidez de las relaciones entre su gente, para coordinar las operaciones empresariales y generar una cultura de participación en la toma de decisiones.
- Definir clara y objetivamente las funciones de cada puesto en el organigrama funcional de la empresa, que haga respetar las líneas de autoridad y establezca el alcance de las actividades y tareas que debe llevar a cabo cada persona, se recomienda aplicar la propuesta hecha en este documento.
- Llevar a cabo un liderazgo participativo, capaz de afrontar los problemas y determinar las alternativas de solución, es necesario desarrollar esta competencia en el personal.
- La gestión moderna del talento humano recomienda que el reconocimiento debe hacerse en público para elevar la autoestima y el compromiso del personal hacia la empresa.

- Es necesario que la empresa cuente con un sistema de control administrativo o control de gestión a través de los índices de gestión que fueron desarrollados en el capítulo quinto del presente trabajo de investigación, esto permitirá medir el desempeño de las actividades y el cumplimiento de todo aquello que se prevé en la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1.- KAPLAN S. ROBERT, NORTON P David, Control de Gestión, EDITORIAL GESTION 2000, SEGUNDA EDICIÓN, 1999
- 2.- MINTZBERG Henry, Proceso Estratégico, PRIMERA EDICIÓN, MEXICO – MEXICO, 2003
- 3.- MONTANA Patrick J, CHARNOV Bruce N, Administración, EDITORIAL BARRONS EDUCATIONAL SERIES, CUARTA EDICIÓN, 1999
- 4.- STEINER George Albert, Planificación Estratégica, EDITORIAL CONTIENTAL COMPAÑÍA, DECIMA EDICIÓN, 1989.
- 5.- STONER James, Administración, PRENTICEHALL, QUINTA EDICIÓN, MEXICO, 2001.
- 6.- VASQUEZ Víctor Hugo, Diseño Organizacional, SEGUNDA EDICIÓN, QUITO – ECUADOR, 2002
- 7.- INTERNET, Gerencia,  
<http://gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>.
- 8.- INTERNET, Liderazgo, <http://empresa-de-exito.com/378/definicion-de-liderazgo>.
- 9.- INTERNET, Gestión por procesos,  
<http://www.chospab.es/calidad/archivos/Documentos/Gestiondeprocesos.pdf>
- 10.- INTERNET, Procesos, [http://web.jet.es/amozarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm)